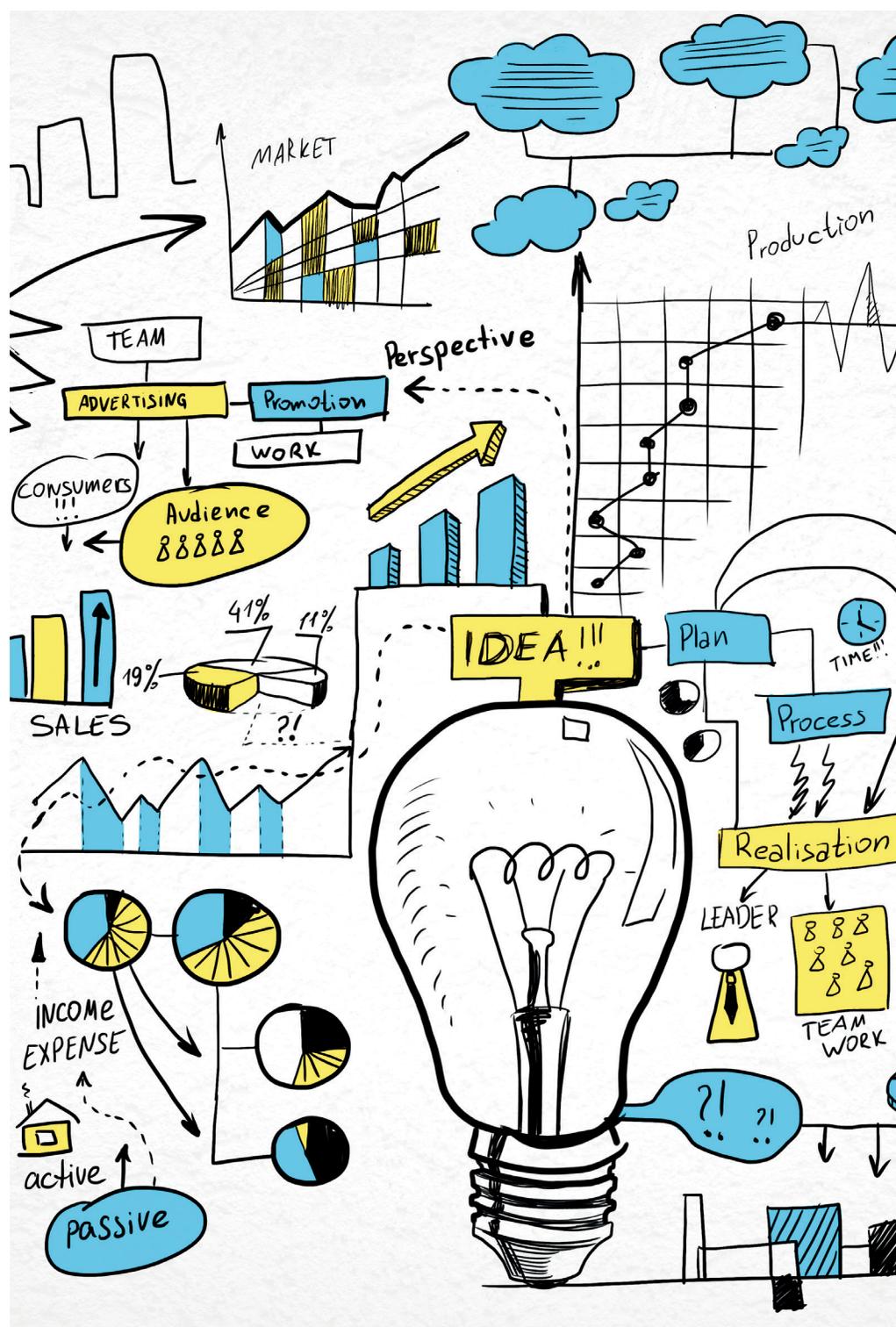


Start-up Inteligente

Um guia para empreendedores

EMPREENDEORISMO





sobre a autora

Deirdre Sartorelli

Deirdre Sartorelli é diretora do Centro Angle de Empreendedorismo da Faculdade Endicott em Beverly, Massachusetts. Antes teve sua própria empresa de consultoria e foi executiva sênior em várias empresas de alta tecnologia.

Deirdre é formada pela Universidade Estadual de Salem, tem mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Bentley e doutorado em Administração de Empresas pela Universidade da Costa da Califórnia. Participa de um programa de Inovação e Empreendedorismo na Universidade de Stanford.



índice

1

Você pode ser empreendedor—por uma ideia ou pela vida toda

4 | Experimente para fazer sua ideia funcionar

2

Como construir seu negócio módulo por módulo

18 | Crie uma base duradoura para a sua start-up

3

Você como empresário, gestor e líder

34 | Como se tornar o líder empreendedor que você está destinado a ser

4

Cientes: como consegui-los, mantê-los e aumentá-los

46 | Acelerando resultados para a sua start-up

5

Como financiar sua start-up

56 | Do *bootstrapping* à busca de investidores-anjo

6

Lance seu negócio dos sonhos

64 | Planejamento e networking para o sucesso da start-up

Glossário | 74

Recursos on-line | 76



Steve Jobs “queria ser uma espécie de mestre de uma empresa e fazer alguma coisa na vida (...) e eu só queria projetar computadores e ser um grande engenheiro”.

Steve Wozniak

Steve Jobs (à direita) e Steve Wozniak em 1976, ano em que fundaram a Apple. Eles reinventaram o computador pessoal com a introdução do Macintosh



Introdução

Muitas pessoas acham que empreendedores nascem prontos e não se fazem. Não acredite nisso! Você não precisa nascer com espírito empreendedor para iniciar um negócio bem-sucedido. Você pode adquirir o conhecimento e as habilidades para transformar sua ideia de um pensamento em um negócio que proporcione um meio de vida para você e sua família.

Ao embarcar nesta jornada conosco neste livro, você pode desenvolver a mentalidade e as habilidades para transformar sua ideia de negócio em realidade. Você pode aprender as habilidades e os ingredientes essenciais para lançar e manter o seu negócio.

Vamos começar explorando o que significa ser empreendedor. Isso pode lhe surpreender! Depois vamos ajudá-lo a aprimorar e avaliar com honestidade a sua ideia de negócio. Isso pode ser difícil, mas vai ajudar a separar o seu novo negócio daqueles que fracassam.

Abrir um negócio, esteja você fabricando um produto ou prestando um serviço, pode ser assustador. Quem diz o contrário provavelmente nunca passou por isso. Vamos

trabalhar para que você se sinta confortável com a ideia de correr riscos e depois tentar minimizar esses riscos sempre que possível. Vamos ajudá-lo a descobrir o que é necessário para que seu negócio dure no longo prazo e como garantir que ele funcione sem problemas. Queremos que daqui a meses e anos você possa olhar para trás com orgulho da sua criação.

Uma coisa de vital importância para o seu negócio é, naturalmente, o cliente! Embora você possa querer pensar que todo mundo vá comprar seu produto ou serviço, não é possível planejar seu negócio dessa maneira. Parece contraintuitivo, mas a verdade é que se você tentar vender para todo mundo vai acabar sem vender para ninguém.

Por fim, vamos ajudá-lo a planejar o futuro do seu negócio. Lembre-se, você não está sozinho nisso: vamos fazer brainstorming sobre como pode encontrar mentores, construir sua rede de contatos ou networking, lidar com o fracasso e planejar seu negócio sem necessariamente ter um plano de negócios formal.

Pronto para pilotar o foguete que é ser empreendedor? Aperte os cintos!



“Sou inspirada por pessoas, cultura, história, espiritualidade, amor, fantasia e magia”

**NKHENSANI
NKOSI**

Nkhensani Nkosi, fundadora da Stoned Cherrie, marca de moda sul-africana
Cidade do Cabo, África do Sul

1

Você pode ser empreendedor—por uma ideia ou pela vida toda

Se você está lendo esta frase, é provável que já tenha se perguntado em algum momento como seria ser seu próprio chefe. O que é mesmo se imaginar como empreendedor?

Provavelmente significa possuir sentimentos de empolgação, independência e criatividade—bem como de ansiedade, dúvida e preocupação. Aqui vai um segredo: todo empreendedor de sucesso já teve todas essas emoções em algum momento. Na verdade, muitos donos de start-up vão lhe dizer que se não fossem pelas dúvidas e preocupações, eles nunca teriam tido sucesso. Essas emoções podem ser usadas para impulsionar ações, gerar energia e inspirá-lo a se levantar todas as manhãs ávido para mostrar ao mundo o que é capaz de fazer.

As pessoas abrem um negócio por diversas razões. Segurança financeira e bem-estar certamente encabeçam a lista, mas seu negócio pode afetar positivamente seus vizinhos, seus amigos e até sua comunidade. Quando os outros veem como seu trabalho árduo, seu empenho e sua inspiração valeram a pena, isso pode inspirá-los a tentar também. Isso pode parecer um benefício menor, mas é assim que o crescimento econômico real pode acontecer em uma pequena comunidade.

Ser empreendedor é diferente

Nem todas as culturas apreciam o empreendedorismo. E se, na sua cultura, não for esperado que você possua e dirija um negócio? Em algumas regiões, barreiras culturais e preconceitos impedem que as mulheres sigam carreiras profissionais ou sigam por conta própria. A família pode impedir uma mulher de ter um negócio na crença de que, como empreendedora, ela negligenciará o marido e os filhos. Mesmo se não for casada, a mulher normalmente não consegue **dar garantia**—algo de valor prometido como segurança para saldar um empréstimo—nem ter acesso a possíveis mentores.

O enfrentamento do preconceito de gênero e a remoção das barreiras ao empreendedorismo e ao desenvolvimento profissional das mulheres podem impulsionar o desenvolvimento econômico de modo significativo, segundo estudo de 2015 do Fundo Monetário Internacional. Esse estudo e outras pesquisas sugerem que as mulheres empreendedoras investem até 90% do dinheiro ganho na família, para educar os filhos, melhorar a saúde da família e proporcionar uma melhor nutrição. A renda adicional produzida por um negócio fortalece a segurança financeira da

família. Esses argumentos podem ajudar a mulher a persuadir os familiares de que o negócio fará diferença na vida deles. A promessa de comer e viver melhor pode ajudar a iniciar um debate sobre a mulher como empresária.

Ser empreendedor pode ser solitário, mesmo nas melhores circunstâncias. Ter um negócio quando sua cultura desencoraja isso em função de quem você é pode intensificar esse sentimento. Com a internet e a tecnologia móvel, no entanto, está mais fácil do que nunca chegar aos outros.

É possível procurar outras pessoas que estejam em situação semelhante e juntas podem criar uma rede. Com esses contatos, pode-se compartilhar experiências e meios de lidar com preconceitos e barreiras, dar e receber apoio emocional e possivelmente até reunir recursos para a ajuda mútua entre start-ups quando não houver financiamento disponível.

Além disso, um número crescente de empresas e grupos não governamentais tem programas internacionais destinados a propiciar a potenciais empreendedoras as habilidades e o apoio de que necessitam para superar barreiras e iniciar um negócio. As interessadas devem se informar sobre esses programas e descobrir como se inscrever. Quanto mais pessoas “investirem” no sucesso da mulher, menos solitária ela vai se sentir. Ela pode abrir caminho e se tornar um exemplo a ser seguido por outras pessoas.

Ideias estão em toda parte!

Talvez você já tenha uma ideia específica para um negócio. Neste capítulo, vamos descobrir por que, independentemente do quão boa você acha sua ideia, é preciso estar aberto para mudá-la, pelo menos um pouco.

Você pode de fato ter uma ideia fabulosa, mas ela ainda precisa ser aperfeiçoada e testada na prática. Este capítulo vai apresentá-lo a algumas ferramentas específicas para ajudar a tirar essa ideia da sua cabeça e colocá-la nas mãos de potenciais clientes.

Você também pode ter escolhido este livro sem uma ideia específica em mente para um negócio; no entanto, você sabe que terá seu próprio negócio. O “o que” do negócio, isto é, o produto ou serviço vendido aos clientes, é importante, mas tão importante é ser seu próprio chefe e estar no controle do seu futuro.

Vamos começar com um fato essencial que se mostra verdadeiro caso já tenha sua ideia de negócio ou não:

Um negócio bem-sucedido atende às necessidades dos clientes, simples assim.

Você pode ter muitos tipos diferentes de clientes; em última instância, seu trabalho é agradá-los. Por exemplo, você pode ter projetado uma nova e inovadora máquina agrícola, mas se ela não atender as necessidades ou os desejos de um bom número de agricultores, sua empresa não vai funcionar, não importa o quão maravilhosa seja sua ideia.

Embara os estudos difiram quanto ao número, o fato é que a maioria de todos os novos negócios fracassam. Com chances assim, por que alguém abriria seu próprio negócio? Vamos discutir isso neste livro. Você também aprenderá a colocar as chances do sucesso mais a seu favor.

Muitas empresas sofrem por não conseguirem agir de acordo com este princípio: é preciso desenvolver um produto ou serviço que os clientes queiram ou precisem. Thomas Edison, o inventor americano da lâmpada e do fonógrafo, tem uma frase famosa: “Não quero inventar nada que não vá vender.” O que era verdade há mais de um século ainda é verdade hoje.

Onde encontramos ideias então? Não é tão difícil quanto você possa pensar. Você pode ter uma ideia de diversas fontes:

- Um trabalho que fez no passado ou está fazendo agora.
- Escola. Alguma coisa em um curso que está fazendo agora ou fez no passado.

“Não quero inventar nada que não vá vender.”
—Thomas Edison

Abaixo: Gerar uma nova ideia exige aproveitar muitas fontes de inspiração e explorar caminhos promissores



- ⇒ Alguma coisa em que é bom, como um talento especial ou um passatempo.
- ⇒ Sua experiência diária. Já observou alguma necessidade não atendida por um produto ou serviço?

Como fazer algo novo

Essa talvez seja a ideia empreendedora mais simples. Você alguma vez já pensou: “Eu gostaria de ter uma máquina do tempo!” ou “E se um arado pudesse usar apenas a energia da luz do sol?”. Fazer algo novo é provavelmente a área de negócios em que mais se pressiona os limites do “e se”. Obviamente, em nosso exemplo aqui, máquinas do tempo e arados movidos a energia solar não existem. Na verdade, essas ideias podem parecer bobas para você.

Mas a ideia que Thomas Edison teve para a lâmpada provavelmente soou igualmente desafiadora. Você não acha que as pessoas tiveram dificuldade em levar a ideia dele a sério na época em que ele a teve? No entanto, veja como ela mudou o mundo. Você pode estar lendo este livro usando a luz dessa invenção.

Agora, se Edison foi a primeira pessoa a ter a ideia da lâmpada é difícil provar. Ele foi, no entanto, a primeira pessoa a projetar uma, construí-la e—mais importante—comercializá-la com sucesso.

Se a sua ideia de negócio é de algo completamente novo, chamamos isso de inovação. O que lhe diz que os clientes estarão dispostos a comprar esse novo produto ou serviço? Quando muitos clientes estão dispostos a comprar de você, isso é conhecido como prontidão do mercado. Você aprenderá as habilidades para testar a **prontidão do mercado** mais à frente neste capítulo.

Em alguns casos, você não estará criando um produto ou serviço jamais feito por alguém anteriormente. Ainda assim pode ser um bom negócio para ser lançado. Você venderá para clientes que já estão comprando esses produtos e serviços em outro

lugar. Esse tipo de cliente é conhecido como mercado existente.

Produto ou serviço existente

Vamos pensar sobre todos os diferentes produtos ou serviços que você utiliza ao longo do dia. Provavelmente em algum momento você já pensou: “Se este produto fizesse isso” ou “Se meu mercado local de alimentos fizesse isso”. Esses pensamentos são importantes para um empreendedor iniciante. Sua ideia faz sentido comercial se você puder fazer uma ou mais destas coisas:

- ⊙ Criar um produto que tenha mais ou melhores qualidades.
- ⊙ Fazer algo que faça tudo o que um produto existente faz, mas a um preço menor.
- ⊙ Construir um item que dure mais e seja mais confiável.
- ⊙ Oferecer um produto ou serviço que seja mais fácil para um cliente usar ou obter.

Novas empresas melhoram produtos existentes todos os dias. Seu olhar renovado poderá ver um produto ou serviço existente sob uma nova luz. Muitos empreendedores tiveram muito sucesso melhorando produtos e serviços já existentes.

Mercado existente com demanda não atendida

Demanda é apenas outro nome para “pedidos dos clientes”. Demanda não atendida significa que não é possível aos atuais fornecedores de bens e serviços fornecer o suficiente para atender às necessidades de todos os possíveis clientes. Aqui, não será preciso muita pesquisa sobre o que o mercado quer, pois você já sabe que os clientes querem o tipo de produto ou serviço que pretende fornecer.

Um exemplo pode ser pão fresquinho assado na hora. Quem não gosta de uma fatia de pão recém-saído do forno? O pão certamente não é um produto novo. Mas digamos que em determinada cidade a padaria existente

não consiga fazer pão suficiente para atender às necessidades de todos os clientes. Você gosta de fazer pão e observou consumidores que não conseguem comprar pão. Você tem tempo para fazer pão e, mais importante, é bom nisso. Por que então não considerar um negócio de panificação?

Vamos agora um pouco além. Em vez de apenas fazer igual ao que as outras padarias fazem, que tal fazer uma melhoria? Você poderia considerar a entrega de pão fresquinho para os clientes? Isso não apenas satisfaria a uma necessidade não atendida, mas também valorizaria o produto, combinando-o com outro tipo de negócio. Na verdade, você acabou de criar um serviço—um serviço de entrega de pão! Portanto, esteja ciente de que pode fazer combinações das cinco áreas para novos negócios. Isso pode ser uma vantagem, pois faz com que seja mais difícil para outros concorrerem com você.

Como levar o produto aos clientes de novas maneiras

Tivemos uma ideia de entrega de produto no exemplo anterior. Em vez de fazer os clientes irem à padaria, seu novo negócio leva o pão até o cliente. Esse é um exemplo de como levar o produto até o cliente de uma nova maneira.

O termo para levar os produtos até os clientes, **distribuição**, soa exagerado, mas apenas se refere a como o produto vai de onde ele é feito até as mãos dos clientes. Você

deve pensar muito sobre a distribuição. Se conseguir levar bens ou serviços aos clientes de uma maneira mais barata, rápida ou conveniente, que cliente não se interessaria por isso? Vamos expandir as considerações ainda mais. Voltando ao exemplo da panificação, e se você pudesse ampliar a área de entrega? E talvez incluir outros produtos de panificação?

Sua ideia de negócio pode ser para um serviço, não um produto. Para muitos serviços, os clientes precisam se locomover até o local onde ele é realizado. Pense sobre como poderia facilitar a vida dos clientes se levasse seu serviço até eles. Você pode fazer isso de duas maneiras. Pode executar fisicamente o serviço em um local conveniente para eles; por exemplo, no salão de cabeleireiro ou na alfaiataria. A outra opção seria levar o trabalho para a sua casa ou local do negócio. Isso pode fazer sentido para serviços como costura ou consertos. Pense em quantos clientes podem gostar de ter essa comodidade. Eles podem ficar mais propensos a utilizar seu serviço porque está bem lá onde querem e precisam.

Você vai querer conversar com seus potenciais clientes sobre sua ideia de serviço para se certificar de que será algo econômico e conveniente para eles, aumentando assim a probabilidade de que eles o utilizem. Vamos dar algumas ideias sobre como conversar com os clientes mais adiante neste capítulo.



Lista de verificação para uma nova ideia

Verifique sua ideia levando em conta estes cinco pontos:

1

Um produto ou serviço totalmente novo. Ninguém colocou um produto como esse no mercado antes.

2

Uma maneira de melhorar um produto ou serviço existente.

3

Alguma coisa para um mercado que já existe atualmente, mas cuja demanda não está sendo completamente atendida.

4

Uma maneira diferente de levar um produto ou serviço até as mãos dos clientes.

5

Algo que reúne vários serviços ou produtos diferentes para proporcionar uma experiência melhor ao cliente.

Sua ideia reúne mais de um produto ou serviço

Essa última categoria—reunir ou “integrar” mais de uma coisa—é um desdobramento de alguns exemplos anteriores. Considere uma empreendedora que revende um produto feito por outros; por exemplo, cartões pré-pagos para telefones celulares. Ela compra os cartões de um atacadista e os revende para seus clientes. Eles agora estão pedindo alguns acessórios para os celulares, como carregadores. Ela não havia pensando nisso quando lançou o negócio. No entanto, depois de ouvir os pedidos dos clientes com bastante frequência, ela decide incluir carregadores na sua linha de produtos. Logo, como veremos, ela também vai incluir algo que ajude as pessoas a levar o celular com elas.

Nossa empreendedora é bastante inteligente para se certificar de que, qualquer que seja seu estoque, ele atenderá às solicitações dos clientes. Ao oferecer uma variedade de produtos, ela minimiza o risco do negócio. Se a demanda diminuir por um dos produtos, ela pode contar com os outros para atrair as vendas. Mais adiante neste livro, falaremos mais sobre como o planejamento apropriado ajuda a minimizar o risco que você corre como proprietário de um novo negócio.

Para fazer sua ideia funcionar, experimente!

Todo negócio bem-sucedido, seja dirigido de casa, escritório ou fábrica, começou como uma simples ideia. Mas vamos ser claros: não estamos dizendo que todas as ideias começaram totalmente formadas. Na verdade, sua ideia não deve estar totalmente formada no início. Você quer estar aberto a mudanças que seus clientes identificam quando você pede feedback. Se começar pensando que sabe tudo sobre seus

clientes e o que eles querem, isso poderá lhe causar problemas.

Essa primeira fase do pensamento empreendedor chamaremos de “construção da ideia”. Como adultos às vezes ficamos presos no que achamos que pode ou não pode ser feito. Lembra-se de como nos divertíamos, quando crianças, quando não sabíamos o que podia e o que não podia ser feito? As possibilidades eram infinitas. Os empreendedores precisam dessa mesma energia criativa.

O exemplo a seguir pode ajudá-lo a ter e desenvolver uma ideia de negócio. Digamos que a nossa empreendedora de cartão de telefone tenha percebido que as mulheres não têm um lugar para levar facilmente o telefone celular. Quando uma mulher coloca o celular na bolsa, o telefone cai para o fundo e não pode mais ser pego facilmente. A empreendedora tem pensado que deve haver uma solução para isso. Então, em um pedaço de papel, ela escreve: “difícil encontrar o celular na bolsa”. (Veja o infográfico na página 11.)

Coloque-se no lugar dela, procure ter a mente aberta e faça brainstorming de possíveis soluções para esse problema. Você não quer se limitar! Possíveis soluções vão se ramificar do círculo original. Vê para onde isso está indo?

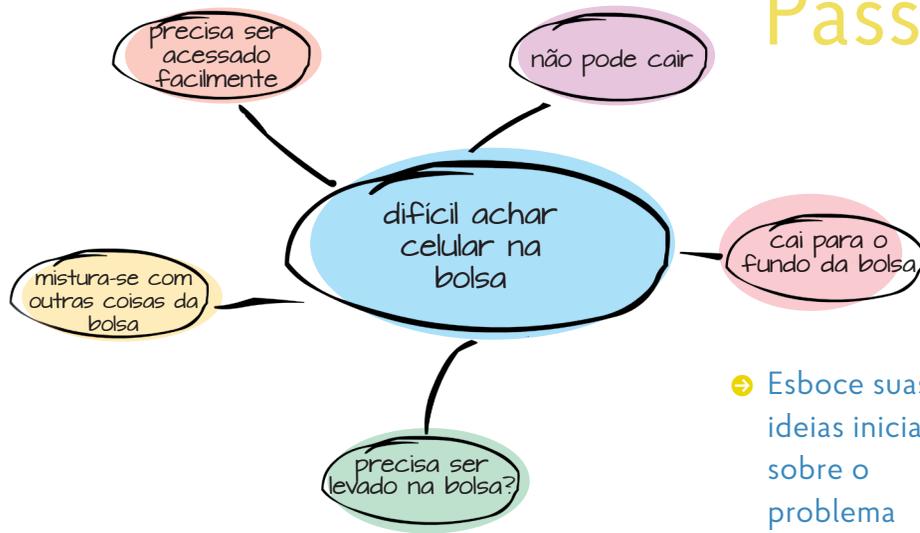
Algumas soluções fazem mais sentido do que outras. E outras não passam de bobagens. Na verdade, se você tem algumas soluções bobas, isso é um sinal de sucesso. Significa que está expandindo os limites do que é possível.

Depois de fazer esse exercício, você chegou à possível solução de uma bolsa de tecido artesanal com um pequeno bolso no lado de fora com uma aba. No papel, pode parecer que



Pense além do que existe atualmente e comece a pensar no que poderia ser.

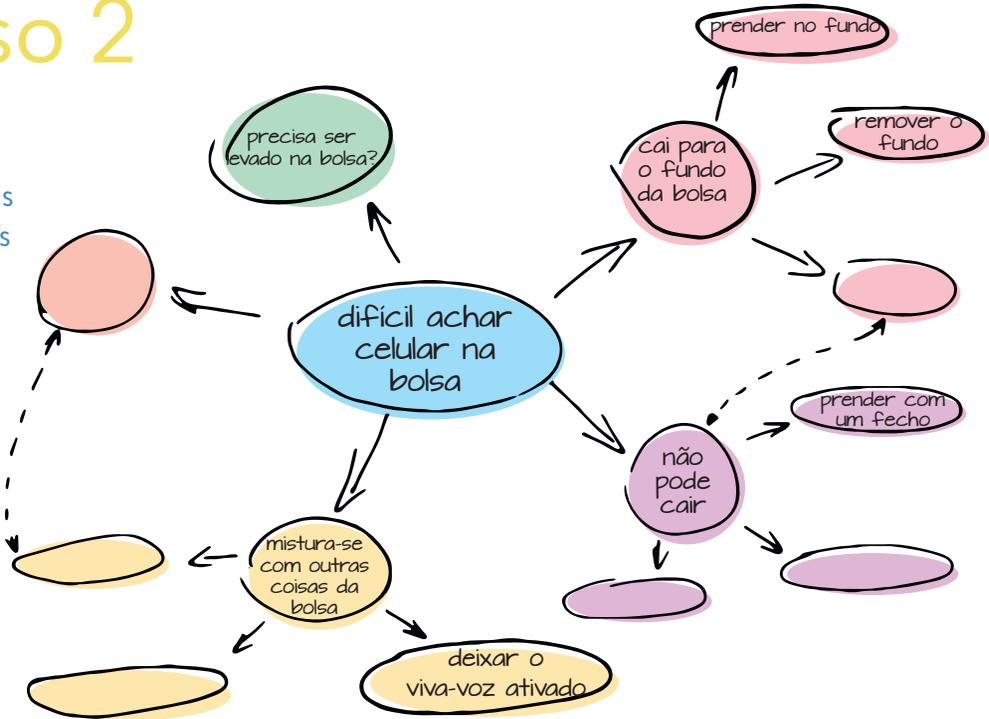
Passo 1



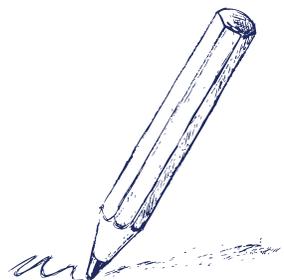
→ Esboce suas ideias iniciais sobre o problema

Passo 2

→ Imagine possíveis soluções



Fazer brainstorming para ideias de negócio pode ser divertido. Não se limite—soluções bobas podem acabar resultando em sucesso.



está pronto para começar a fazer essas bolsas de tecido. Afinal, todo o ponto de ser empreendedor não é vender muito do seu produto?

Mas começar a fazer essas bolsas imediatamente é exatamente o que você não quer fazer. Por que investir seu dinheiro comprando materiais e equipamentos quando ainda não conversou sequer com uma potencial cliente para saber a opinião dela?

Como parte deste exercício, você deve conversar com outras pessoas sobre como resolver o problema dos celulares que se perdem nas bolsas de mão. Você deverá pedir ideias sobre as vantagens e desvantagens das suas soluções—elas talvez ofereçam algumas alternativas. Mas, uma advertência: seja cuidadoso no jeito de pedir opiniões. É fácil influenciar involuntariamente outras pessoas para o seu lado, para o que você considera ser a solução certa. Você deve estar atento para evitar pensar que sabe o que é melhor para o cliente. A única pessoa que sabe o que é melhor para o cliente é o cliente.

O empreendedor Dale Trotman conversou com dezenas de profissionais de saúde em Barbados, de onde trabalha, para tornar seu aplicativo MedRegis o mais útil e eficiente possível. O MedRegis se destina a ajudar profissionais de saúde a registrar, arquivar e compartilhar informações de pacientes em formato digital. Com base no feedback que obteve, ele mudou o protótipo de maneira significativa.

Conversar com os clientes o quanto antes e com frequência

Agora você está pronto para passar de uma ideia a um “protótipo”. Nós determinamos que não queremos fazer muitas bolsas de tecido sem primeiro conversar com as consumidoras. Mas você quer fazer pelo menos uma bolsa—o seu protótipo. Os protótipos, por natureza, estão longe de serem perfeitos; na verdade, você não quer que eles sejam perfeitos. Você quer que seu protótipo seja uma estimativa aproximada do que o

seu produto pode se parecer quando estiver pronto. Você vai querer construir grosseiramente a bolsa com o material que considera ser o mais apropriado e com o bolso importantíssimo do lado de fora para guardar o celular.

Quando tiver o protótipo, deve mostrá-lo a potenciais clientes para ter um feedback.

Quando conversa com clientes, e especialmente quando quer o feedback deles sobre seu protótipo, você precisa perguntar e ouvir mais do que falar. Você vai usar a linguagem especial *do que, como, por que e quando*.

Essas palavras são poderosas porque fazem seus potenciais clientes falarem. Para o nosso protótipo de bolsa, podemos perguntar:

- Quantas coisas você costuma levar na bolsa de mão?
- O que você acharia de levar o celular do lado de fora da bolsa? O seu celular está seguro?
- O que você mudaria com relação ao bolso externo?
- Por que você compraria, ou não compraria, uma dessas para uma amiga?
- Quando você costuma comprar uma bolsa nova?
- Que tal lhe parece a qualidade do tecido e da costura?

A partir dessas perguntas (e respostas), você pode de repente descobrir um novo uso para a sua bolsa. No nosso exemplo, quando perguntamos a potenciais clientes sobre a bolsa, fizemos uma descoberta. Aconteceu de um jovem passar por nós e nos perguntar para que servia a nossa bolsa. Logo descobrimos que ele, também, com frequência tinha problemas perdendo o celular e sempre quis um lugar seguro para guardá-lo em uma bolsa. Ele então nos contou que muitos de seus amigos tinham o mesmo problema. Soubemos que ele também se interessaria em comprar uma,



Converse com seus clientes o quanto antes e com frequência à medida que desenvolve seu negócio.

mas talvez de uma cor diferente. Isso significa que nós talvez tenhamos um mercado adicional—ou um grupo de clientes—para uma bolsa, e talvez devêssemos considerar uma bolsa para homens. Mas é importante perguntar a mais alguns homens se eles usariam a nossa bolsa. Fazendo isso, você está testando a prontidão do mercado.

Se tivéssemos simplesmente dado como certo de que havia apenas um tipo de cliente para a nossa bolsa, poderíamos ter perdido um feedback válido e importante de cliente e possíveis vendas adicionais do nosso produto.

Processo sem fim

Tendo se inteirado do que pensam os clientes sobre o protótipo, você agora precisa avaliar essa contribuição. Você precisa voltar e determinar quais sugestões ou conclusões do feedback dos clientes vai usar para melhorar seu produto.

Se você pedir que 50 pessoas deem sua opinião sobre o seu produto, provavelmente receberá 50 ideias diferentes. Nem todo esse feedback é igualmente valioso.

Uma maneira de priorizar o feedback é fazer algumas suposições sobre seu provável cliente. No nosso exemplo, sabíamos que as mulheres seriam nossos principais clientes-alvo. Com o feedback, tomamos conhecimento da possibilidade de vender a bolsa para homens. E se as crianças vissem a sua bolsa e a adorassem, mas talvez o tamanho fosse muito grande para elas?

Nesse ponto, você talvez tenha de tomar uma decisão. Você sabe que pode facilmente fazer bolsas de tamanhos semelhantes em cores diferentes para satisfazer mulheres e homens. Mas seria difícil também fazer

bolsas menores para crianças nesse momento. O feedback das crianças, embora importante, terá que ser posto de lado por ora. Pode parecer que você está perdendo negócios agindo dessa maneira, mas sua prioridade de curto prazo é colocar os produtos no mercado, e rapidamente. Portanto, vamos manter nosso foco para esse produto inicial na venda de bolsas para mulheres e homens.

Esse é um ponto fundamental. Vamos falar sobre os clientes com mais profundidade no próximo capítulo, mas você precisa ficar confortável com o fato de que não pode vender seu produto para todo mundo. Se você começar a tentar fazer um produto que atenda às necessidades de todos, esse produto provavelmente não atrairá nenhum grupo específico de consumidores. Se isso acontecer, seu negócio provavelmente vai falir. Além disso, tentar agradar a todos muito certamente fará com que você entre em pânico e fique sobrecarregado com todas as demandas que tentará atender. Não caia nessa armadilha.

Um produto excelente faz uma de duas coisas

Para ser bem-sucedida, qualquer ideia de negócio, por mais simples ou complicada

A única pessoa que sabe o que é melhor para o cliente é o cliente.



que seja, precisa fazer uma de duas coisas. Precisa:

Aumentar o “prazer” fazendo os consumidores se sentirem felizes

ou

Diminuir a “dor” solucionando um problema para os consumidores.

Pense nisso. Todos os produtos fazem uma coisa ou outra. Um que aumenta o prazer, ou nos faz sentir felizes, poderia ser o sorvete. Quer você tome sorvete todos os dias ou nunca tenha experimentado, o simples fato de pensar em sorvete provavelmente lhe traz pensamentos felizes de um leite frio e doce. Um produto que diminui a “dor” poderia ser um despertador. Se você tem que acordar uma determinada hora todos os dias, é provável que use um alarme para acordá-lo. O despertador provavelmente não lhe dá muito prazer quando toca, mas ele de fato resolve um problema, diminuindo a “dor” de perder a hora.

Falando em felicidade...

A maioria de nós em algum momento teve um emprego que não era especialmente agradável, mas proporcionava os meios para manter a nós e à nossa família. Você provavelmente está lendo este livro porque considera ser o dono de seu próprio negócio como uma maneira de ter um trabalho que o fará feliz. Certamente, sendo seu próprio chefe, você experimentará sentimentos de alegria e confiança recém-descoberta. Neste livro você pode aprender abordagens que ajudarão a manter esses sentimentos felizes.

Lembre-se, no entanto, que o simples fato de se tornar empreendedor não garante sua felicidade, nem garante seu bem-estar financeiro. Muitas vezes é um trabalho árduo e solitário. Pode haver momentos em que você duvida da sua capacidade de vender

seus produtos ou encontrar novos clientes. Isso não deve impedi-lo de ser empreendedor. Apenas queremos que esteja claro para você por que está embarcando nesta jornada. E isso nos leva a uma pergunta importante que você pode estar se fazendo:

“Que negócio exatamente devo lançar?”

Mencionamos anteriormente que uma coisa que pode ajudá-lo a decidir que tipo de negócio lançar é conhecer seu talento especial. Pode parecer óbvio que o negócio certo para você é aquele que envolve seu talento, passatempo ou paixão. Imagine toda a diversão que você pode ter diariamente fazendo o que lhe deixa feliz e sendo pago por isso.

Mas é realmente assim que funciona?

Essa é a pergunta fundamental, e a resposta poderá fazer seu negócio dar certo ou quebrar. Este livro ajudará a aumentar sua confiança de que o seu negócio vai durar o tempo que você quiser.

Alguns empreendedores fracassam porque acreditam que outras pessoas vão compartilhar sua paixão. Isso pode ou não ser o caso. Você precisa determinar como sua ideia de negócio coincide com os desejos ou a necessidade dos clientes pelo produto. Mais especificamente, pense sobre o que vai convencer os clientes a abrir mão de seu suado dinheiro em troca do que você está vendendo. Se encontrar aquele lugar especial onde sua paixão coincide com a demanda do cliente, você encontrou o “lugar certo”. É nessa intersecção dos dois círculos abaixo onde o dinheiro vai passar para as suas mãos.

Falamos antes sobre fazer pães e vender cartões pré-pagos de celular. Parece difícil imaginar que cartões de telefone possam ser a paixão de alguém? Produtos como cartões de telefone podem não parecer tão empolgantes, mas se a nossa empreendedora novata vê que



Se você tentar agradar todo mundo, vai acabar sem agradar ninguém.

Joanne Canady-Brown em sua próspera padaria The Gingered Peach em Lawrenceville, Nova Jersey. Ela começou sem nenhum funcionário em uma cozinha comercial alugada em 2011. Desde então, Joanne abriu uma loja de doces e contratou 14 pessoas

ao vendê-los ela está ajudando as pessoas a se comunicar mais facilmente umas com as outras, isso pode ser gratificante. E a nossa padreira? Ela pode ser uma excelente padreira e adorar seu trabalho, mas o que a faz se levantar todas as manhãs é ver as pessoas apreciarem boa comida. A panificação é apenas o que a permite ir atrás dessa paixão. Para as duas empreendedoras, onde a paixão delas encontra as necessidades dos clientes é onde elas ganharão dinheiro e sua subsistência.

Assim você realmente será como um cientista

Começar e construir um novo negócio da maneira certa aumentará suas chances de sucesso. Você pode abordar sua ideia de negócio como um tipo de experimento.

Por que essa abordagem? Bons cientistas estão sempre testando e investigando, testando e investigando. Eles também fazem muitas perguntas. Você deve fazer o mesmo como empreendedor. Juntos, neste livro, vamos trabalhar o que consideramos que sabemos sobre o seu negócio. Vamos testar nossas suposições sempre que possível e vamos fazer isso mesmo antes de criar um plano de negócios de verdade.

O problema de redigir um plano antes de fazer qualquer teste é que estaríamos

investindo tempo e esforço em escrever o que achamos saber sobre o nosso mercado. Mas e se nossas suposições sobre os clientes estiverem erradas? Isso significa que todo o plano está construído sobre uma base instável que poderá facilmente desmoronar. Um plano de negócios requer detalhes que ainda não temos, uma vez que ainda estamos explorando o que queremos fazer. Faz mais sentido fazer primeiro alguns “experimentos” de negócio, conhecer nossos clientes e as possíveis opções de preços e somente depois criar um plano de negócios.

Ser empreendedor pode ser a aventura mais emocionante da nossa vida. Será desafiador e exigirá muita dedicação, mas quando seu negócio estiver montado e funcionando, ser dono dele será sem dúvida uma jornada empolgante. 📦



Encontre aquele lugar especial onde sua paixão coincide com a demanda dos clientes.

Bons cientistas estão sempre testando e investigando. Eles também fazem muitas perguntas. Você deve fazer o mesmo como empreendedor.

Quando tinha 12 anos, Shubham Banerjee inventou uma impressora em braile de baixo custo, usando como base um kit de robótica da Lego. Com o apoio da família, ele lançou uma empresa, a Braigo Labs, para desenvolver a impressora para uso educacional e doméstico





“Se você não estiver se divertindo, não vale.”

JACOB MEDWELL
E JONATHAN
SHRIFTMAN

Fundadores da Solé Bicycles, que
comercializa bicicletas especiais
Venice, Califórnia

2

Como construir seu negócio módulo por módulo

Você tem uma grande ideia para um negócio e sabe que será um enorme sucesso—mas isso é apenas o primeiro passo. Você terá que colocar sua ideia em prática.

Elaborar um plano de negócios não é o próximo passo, embora alguém possa ter dito a você que sim. Em vez disso, você vai elaborar seu “modelo de negócios”, a construção de todas as partes da sua startup. Para isso, precisa reunir o máximo de informações possível antes do lançamento. Entender as necessidades, preferências e orçamento dos seus clientes permitirá que você crie um bom modelo de negócios e, mais tarde, um melhor plano de negócios baseado nele.

Neste capítulo, você vai aprender uma abordagem de módulos básicos para iniciar um negócio. Os módulos básicos são apresentados na ordem em que você deve pensar neles. Os que estão mais para o fim do capítulo se valem das constatações tiradas dos primeiros módulos.

Proposição de valor

O que torna o seu negócio único é sua proposição de valor. Sua ideia para um negócio pode ou não ser a primeira do gênero. Isso não é importante. Como você propõe que ele se destaque dos demais sim. As características que tornam seu negócio

único compõem o valor que você propõe dar a ele. Essas características únicas constituem sua proposição de valor. Seu produto ou serviço deve ser o mais especial e único possível; do contrário, como você vai atrair os clientes para comprarem seu produto e não os produtos dos concorrentes?

Para determinar sua proposição de valor, aqui estão quatro perguntas para serem consideradas:

- ⇒ Que problemas seu produto ou serviço soluciona?
- ⇒ Que necessidades você está satisfazendo?
- ⇒ Que categoria de produtos ou serviços você está vendendo?
- ⇒ Como seu produto ou serviço será diferente de produtos ou serviços similares?

Segue uma maneira de entender melhor a proposição de valor. Nossa empreendedora do Capítulo 1 quer vender cartões pré-pagos de telefone na área dela. Ela sabe que existe demanda para esse produto, mas não sabe muito sobre seus potenciais clientes. A empreendedora pergunta a eles sobre seus hábitos de ligação telefônica. Com o feedback, ela fica sabendo que tipo de cartão eles mais querem e suas características preferidas de cartão. Para se diferenciar de outros vendedores—seus concorrentes—ela

planeja vender cartões de muita procura. Dessa maneira, a empreendedora pretende atingir potenciais clientes que não estão felizes com os cartões de telefone atualmente disponíveis para eles. Fornecer aos clientes os cartões de telefone mais procurados é a proposição de valor do negócio dela.

Agora veja um exemplo da vida real. Os europeus adoram comer caracóis (escargots) durante o ano todo, não apenas quando é a época deles. Ola Barramou, de Fez, no Marrocos, poderia ter sido uma dos muitos exportadores de caracóis gris selvagens para a Europa. Em vez disso, ela lançou uma empresa que fornece uma variedade de criação de alta qualidade durante o ano inteiro, algo que os concorrentes não podiam fazer. Essa é proposição de valor de Ola Barramou.

Em seguida você precisa entender os problemas que está solucionando, ou as necessidades que está atendendo, para seus clientes. A empreendedora de cartões de telefone provavelmente está solucionando mais de um problema. Ela tem clientes que querem fazer ligações telefônicas para ficar em contato com a família e os amigos. Essa é uma necessidade. Ela também pode vender os cartões de telefone para empresários que usam o telefone para fazer negócios. Essa é outra necessidade.

A questão de quais produtos ou serviços você está vendendo pode lhe parecer óbvia. Mas nem sempre é o caso. Por exemplo, nossa empreendedora percebe que não vende apenas cartões plásticos, mas conveniência, ou uma maneira fácil de conexão com as pessoas. Com base nisso, ela pode depois expandir sua linha de produtos acrescentando alguns acessórios de telefone bem escolhidos, como carregadores de bateria e capas, além de serviço de conserto de telefone.

Segmentos de clientes

Os clientes têm muitas necessidades e desejos diferentes. Você deve dividir seus potenciais clientes em grupos cujos membros têm características similares relevantes para o marketing.

Isso é chamado **segmentação de clientes**. Para ajudar a identificar seus segmentos de clientes, considere estas duas perguntas:

Para quem você está criando valor?

e

Quem são seus clientes mais importantes?

Seu negócio não pode ser tudo para todos. Se você tentar agradar todo mundo, vai acabar sem agradar ninguém. A empreendedora dos cartões de telefone tem clientes que querem manter contato com os familiares e outros que precisam se comunicar com seus contatos comerciais—dois grupos diferentes e duas necessidades diferentes. Vamos chamar o primeiro grupo de “comunicadores” e o segundo de “conectores”. Os comunicadores talvez não usem muitos minutos de telefone celular por mês, mas podem ser clientes regulares. Nossa empreendedora pode querer oferecer a eles um cartão gratuito a cada seis cartões comprados. Os conectores provavelmente usem em média mais minutos por mês porque o telefone celular é a base de sua subsistência. Nossa empreendedora pode querer oferecer a eles algum tipo de desconto por volume. (Você saberá mais sobre aquisição e retenção de clientes no Capítulo 4.)

Os dois tipos de segmento de clientes são importantes para o negócio que ela possui, mas cada um tem uma necessidade diferente e exige uma abordagem diferente. Mas tenha cuidado—você não quer ter muitos segmentos de clientes ou vai acabar não conseguindo acompanhar suas necessidades distintas. Cerca de três ou quatro segmentos de clientes é o número certo para se concentrar.

Decidir quem são seus clientes mais importantes pode ser difícil. Seu instinto pode ser acreditar em “todos eles”. É claro que você deve tratar todos os clientes com respeito. Mas, do ponto de vista comercial, eles não são todos iguais.



Os clientes que mais contribuem para o lucro do seu negócio exigem mais atenção.

Abrir um restaurante é um sonho empreendedor muito comum; dirigir um, no entanto, é um trabalho incansável. Ainda assim, milhares de restaurantes são abertos todos os anos no mundo. Em cima: Restaurante de *dumplings* em Xangai, China. Em baixo: Restaurante especializado em cozinha tibetana em Dharamsala, Índia



Faça com que seja fácil para os clientes obter o seu produto.

Se, por exemplo, você tiver um segmento de clientes com previsão de representar 80% das suas vendas, você precisa dar mais atenção a esse segmento. Vamos ainda mais longe: nesse segmento particular de clientes, pode haver um cliente específico propenso a gastar muito dinheiro com você. Esse cliente deve receber tratamento especial. Isso não significa que você vai ignorar os outros, apenas que precisa priorizar as demandas dos diferentes clientes.

Na prática, isso pode significar ter que reduzir a atenção dada a um cliente que compra pouco, mas exige muito do seu tempo ou esforço. Do contrário, você corre o risco de perder outros clientes mais lucrativos. Você vai precisar ficar confortável com o fato de que nem todos os clientes vão contribuir igualmente para o lucro da sua empresa e, portanto, não é possível tratar todos da mesma maneira.

Relações com os clientes

Não é por acaso que estamos nos concentrando principalmente nos clientes. Sem esse foco, você pode acabar criando um negócio necessário apenas para alguns clientes. Em “relações com os clientes”, vamos explorar o lado humano de lidar com as pessoas que vão comprar de você.

Os clientes esperam que você estabeleça relações com eles. Essas relações provavelmente vão diferir entre os diferentes segmentos de clientes e os diferentes produtos e serviços.

Tom Szaky, dos Estados Unidos, tinha uma ideia para utilizar resíduos difíceis de reciclar—como embalagens, rolas de vinho e luvas de borracha—para fabricar novos produtos. Mas ele precisava criar uma cadeia de fornecimento de alto volume de resíduos e obter muitos clientes para seus

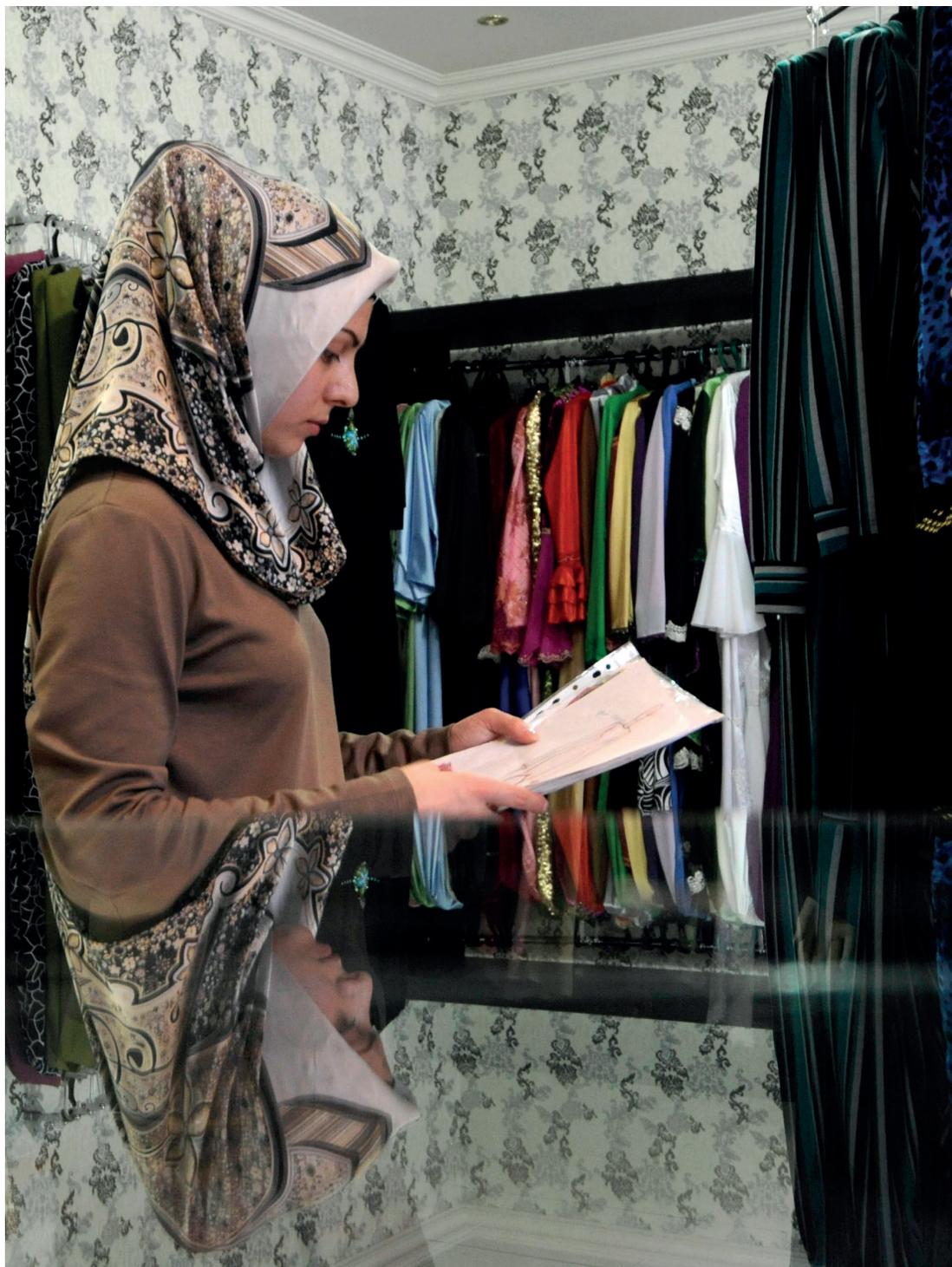
produtos. Szaky usou a internet para recrutar cerca de 40 milhões de pessoas em 22 países para coletar lixo para a sua empresa, a TerraCycle, principalmente apelando à consciência ambiental das pessoas. Ele as transformou em clientes oferecendo a elas pontos que podem ser trocados por produtos da TerraCycle.

Agora suponha que você tenha decidido costurar roupas como negócio. Você criou sua proposição de valor que ajudará a diferenciar seu negócio de outros e identificou alguns segmentos de clientes. Um desses segmentos de clientes é composto por jovens profissionais.

Ao conversar com esses jovens profissionais, você começa a sentir que esse segmento de clientes vai se beneficiar de conselhos sobre o que fica bem neles. Talvez você também decida oferecer serviços de lavanderia ou vender gravatas e outros acessórios. Esses clientes talvez adorem o fato de que você dá atenção especial a eles e às suas necessidades de vestimenta. Eles esperam que você desenvolva uma relação especial com eles e, com o tempo, provavelmente vão se tornar leais à sua empresa.

Você vai precisar investir muito tempo e energia para conhecer cada cliente desse grupo. Você precisa saber que cores cada um gosta e que estilos ficam bom em cada um e dar bons conselhos. Mas o tempo e o custo podem valer a pena. Ao fazer esse investimento para entender seus clientes e atender o gosto deles, você provavelmente vai se beneficiar vendo mais pedidos.

Você também poderá ter clientes que apenas deixam a roupa para lavar sem necessidade de outros serviços; eles têm uma outra expectativa da relação. Esse segmento pode ver a lavanderia apenas como uma operação. Isso não é ruim; esses



dica

Cultive relações com os clientes ouvindo mais do que falando.

Em Grozni, Rússia, a estilista Fatima Tisaeva confere o estoque de sua loja, que vende roupa tradicional muçulmana para mulheres. A previsão é que o mercado de vestuário islâmico cresça mais de 40% até 2019

clientes trazem negócios e exigem menos de seu tempo e energia.

Vamos dar uma olhada no futuro. Sua empresa tem feito sucesso, e você percebe que precisa aumentar a equipe para ajudar a lidar com o número crescente de clientes. Você vai querer que esses novos funcionários se familiarizem com as necessidades dos clientes tanto quanto você, porque acredita que um serviço ao cliente exemplar diferencia o seu negócio. Desde que as vendas superem o custo do aumento de funcionários, é uma boa decisão. (Falamos mais sobre isso no Capítulo 3.)

Cabe a você, como dono do negócio, saber que tipo de relacionamento seus clientes esperam de você e planejar adequadamente.

Canais de distribuição

No passado—e ainda hoje em algumas partes do mundo—agricultores e artesãos trocavam produtos na beira do rio ou no mercado da cidade. Era assim que distribuíam o que tinham a oferecer. Da mesma maneira, você vai precisar de um sistema para levar seus produtos ou serviços até seus clientes. Um **canal de distribuição** é a maneira de levar produtos ou serviços até as mãos dos clientes.

Vamos considerar estas perguntas:

- ⊙ Como você está chegando até seus clientes, e como eles querem ser contatados?
- ⊙ Se você utiliza mais de um canal de distribuição, eles funcionam juntos?
- ⊙ Que canais apresentam mais eficiência de custo?

Uma loja na sua cidade pode ser um canal de distribuição para vários fornecedores de roupas. Para cada um desses fornecedores, ter uma loja própria pode ser muito caro. Ao vender produtos por meio da loja de uma outra pessoa, um fornecedor pode alcançar os clientes com eficiência de custo.

A maneira como você distribui seu produto pode ser um fator decisivo no crescimento do seu negócio. Darril Saunders sabia que sua marca de bebidas de cacau Exotic Caribbean Mountain Pride atingiria apenas um número limitado de clientes na ilha de Trinidad se ela não conseguisse vendê-la nos supermercados. Foi por isso que ela se esforçou muito para atender às exigências de códigos de barras, embalagem e outros itens que as cadeias de supermercado impõem aos fornecedores.

Para Darril, o supermercado é o “intermediário”. Não haveria como ela alcançar sozinha o número de clientes que os supermercados podem fornecer. Os supermercados estão no “meio”, entre Darril e seus clientes. Eles também precisam ganhar dinheiro. Darril teve de considerar isso no modelo de precificação para suas bebidas de cacau.

Ela pode fazer isso de mais de uma maneira:

- ⊙ Aumentando o preço para cobrir o que o supermercado cobra dela.
- ⊙ Mantendo o preço e tendo um lucro menor em cada item, com a expectativa de um volume maior de vendas.

dica

Ao precificar seu produto, considere:

- ⇒ Quanto dinheiro você gastou para fazê-lo
- ⇒ Quão boa é a qualidade do produto
- ⇒ Quanta comodidade ele pode acrescentar na vida do cliente

A empreendedora do cartão de telefone ficou sabendo como seus clientes querem comprar esses cartões. Ela decide alugar um pequeno quiosque no centro da cidade onde mora, pois seus potenciais clientes frequentam essa área e a área recebe muito tráfego de pedestres de modo geral. Os clientes gostam da previsibilidade dela cuidando do quiosque, pronta para vender os cartões quando eles precisam.

Com o tempo, o negócio de cartões de telefone cresce, e a empreendedora pensa em expandi-lo para cidades vizinhas. Em cada cidade, ela recruta outras mulheres para vender os cartões de telefone. Cada mulher é remunerada com base em quanto vende. Essa porcentagem é conhecida como **comissão**. As mulheres formam um canal de distribuição. As comissões pagas a elas precisam ser calculadas nos preços dos cartões de telefone.

E se um amigo da nossa empreendedora propuser abrir um quiosque para vender seus cartões em uma cidade maior com mais potenciais clientes? Ele pede uma comissão maior do que as mulheres, que estão em cidades menores. É uma boa ideia? Potencialmente sim, se ele for capaz de aumentar as vendas o suficiente para justificar a porcentagem maior dos lucros.

A distribuição sempre aumentará os custos do negócio. No entanto, você vai querer considerar cuidadosamente esses custos e avaliá-los em relação a um aumento nas receitas produzido por mais um canal de distribuição.

A internet é um exemplo de canal de distribuição moderno, cujo alcance e, portanto, importância para os negócios, só cresce. Em muitos países, produtos e serviços podem ser comprados em uma loja física ou pedidos on-line.

Mas assim como ocorre com os segmentos de clientes, uma empresa pode ter muitos canais de distribuição. O número de clientes é finito, e se seus múltiplos canais competem pelo mesmo cliente, alguns canais não serão lucrativos. Além disso, cada canal de distribuição vai demandar seu tempo e outros

recursos, diminuindo a atenção que você pode dedicar aos seus clientes.

Modelo de receita

Um **modelo de receita** é uma estrutura que identifica que fontes de receita buscar, que valor oferecer, como determinar o valor e quem paga pelo valor. “Receita” quase sempre significa “vendas”, e vamos usar essas palavras de forma intercambiável.

Um modelo de receita faz parte do modelo de negócios de uma empresa. O preço deriva do modelo de receita, mas também depende de fatores como demanda e segmento de clientes. O modelo de receita está relacionado com a estratégia comercial da empresa, enquanto o preço é mais uma tática, que pode mudar com frequência.

Vamos focar nas seguintes perguntas sobre a receita:

- ⇒ Pelo que meus clientes estão pagando?
- ⇒ Qual a capacidade do meu cliente de pagar?
- ⇒ Quanto dinheiro devo colocar no meu produto ou serviço?
- ⇒ Como devo precificar meu produto ou serviço?

O exemplo de um empreendedor que vende artigos de couro pode ajudar a explicar o conceito do modelo de receita. Ele fabrica os artigos há vários anos e sua habilidade conquistou grande reputação. As pessoas sabem que quando compram uma bolsa ou carteira dele, vai durar muito tempo. Ele percebeu—em resposta à primeira pergunta—que seus clientes estão pagando mais por seus produtos do que pelos dos concorrentes porque eles veem um valor extra em seu trabalho de qualidade.

Seu negócio não
pode ser tudo
para todos.



dica

No começo, pode ser preciso provar aos seus parceiros comerciais que você entende o que é necessário para ter sucesso.

Como todo mundo, seus clientes gostam de pensar que estão fazendo uma barganha. Muitos deles negociam o preço, o que é esperado em sua cultura. Ele tem uma boa noção do quanto deve cobrar por seus produtos. Se ele cobrar demais, pode não vender muito; muito pouco, não vai cobrir os custos.

Para se diferenciar dos concorrentes, ele decide oferecer uma garantia para seus clientes. Se, por exemplo, a costura dos seus produtos se desfizer no primeiro ano de uso, ele vai consertar sem cobrar. Ele sabe, no entanto, que por causa da qualidade do seu trabalho, a probabilidade disso acontecer é remota; portanto, é uma aposta segura oferecer essa garantia como parte do preço de compra.

Os clientes adoram a garantia como parte da oferta do produto, pois ela minimiza o risco de alguma coisa dar errado. Nenhum de seus concorrentes oferece garantia porque a qualidade do trabalho não é tão boa quanto a dele e essa vantagem extra reduziria seus lucros. Nosso empreendedor acredita que não deve cobrar o mesmo preço dos outros produtores que estão fazendo produtos inferiores. O que é um preço justo então?

A seguir estão fatores importantes na determinação de um preço justo por um produto ou serviço:

- ☞ O montante de dinheiro que os clientes podem gastar.
- ☞ Quanto custa para fazer um produto ou prestar um serviço.
- ☞ Quanto cobram os concorrentes.
- ☞ Percepções dos clientes do valor de um produto ou serviço.

Sabendo que seus produtos duram de quatro a cinco vezes mais do que os dos

concorrentes, você pode achar que ele deveria cobrar de quatro a cinco vezes o que cobram os concorrentes. Essa pode ou não ser a tática certa. Com base no conhecimento do seu mercado local e no cálculo dos custos, ele pode decidir cobrar duas ou três vezes o que cobram os concorrentes.

A esse preço, seus produtos vendem razoavelmente bem. Mas o feedback dos clientes e outros sinais do mercado podem convencê-lo de que com um preço ligeiramente mais baixo ele vai vender mais. Ele espera que as vendas extras mais do que compensarão os preços mais baixos. É por isso que chamamos a precificação de tática em vez de estratégia; você pode decidir ajustar seus preços com base na experiência.

A abordagem de um empreendedor para precificar um produto é seu modelo de receita. Isso é algo que você precisa desenvolver para o seu negócio. Uma abordagem simplista para a precificação é calcular o custo para fazer o produto e depois acrescentar o lucro que você espera ter. No entanto, você deve pensar com mais profundidade sobre o preço. Ao precificar seus produtos, pense sobre quanto os clientes estão dispostos a pagar, nos produtos concorrentes e nas condições de mercado.

Parceiros e fornecedores-chave

Ao longo deste capítulo, estamos construindo metodicamente a base para o seu modelo de negócios. Na seção seguinte, você vai ser desafiado a pensar sobre as pessoas e os grupos com os quais precisa lidar para fazer o seu negócio funcionar. Se você não tem muito dinheiro, criar alianças comerciais com parceiros-chave pode ser uma boa maneira de fazer crescer ou expandir o seu negócio.

Primeiro, considere as seguintes perguntas:

- ⊙ Quem será(serão) seu(s) parceiro(s)-chave?
- ⊙ Quem será(serão) seu(s) fornecedor(es)-chave?
- ⊙ Que itens ou serviços-chave seus parceiros estão fornecendo para você?

Seu **parceiro-chave** pode ser um fornecedor, um distribuidor, uma empresa para a qual você vende ou um negócio que vende um produto ou serviço complementar. De volta à nossa empreendedora de cartões de telefone. Qualquer que seja a empresa fornecedora dos cartões que ela vende, essa empresa pode ser um de seus parceiros-chave. O fabricante de artigos de couro pode ter o fornecedor de couro como parceiro.

Empreendedores e fornecedores podem ser parceiros—embora não precisem ser. Os dois grupos formam uma boa combinação se a relação comercial for baseada em confiança mútua, abertura e riscos e recompensas compartilhados que produzam vantagem competitiva para ambos. Essas características ajudam a formar uma excelente base para uma aliança comercial.

Outra empresa, ou pessoa, pode ser considerada um parceiro-chave se a sua relação com o negócio tiver pelo menos uma das seguintes características:

- ⇒ Vocês dividem sucessos ou fracassos.
- ⇒ Vocês têm oportunidade de desenvolver produtos e serviços juntos.



dica

Trate seus fornecedores-chave com honestidade e dignidade. Se tiver discordâncias, resolva-as rápida e imparcialmente.

Distribuidor ugandense de produtos solares (lanternas, carregadores de celular e sistemas domésticos de energia) projetados e comercializados pela d.light design. Dois alunos formados pela Universidade de Stanford, Sam Goldman e Ned Tozun, abriram uma empresa em 2007 para fornecer produtos de eletricidade e financiamento relacionado para comunidades fora da rede de distribuição elétrica



dica

Para identificar suas atividades-chave, pergunte-se: “O que não posso deixar de fazer para satisfazer meus clientes e vender?”

Em 2014, o canadense Jordan Whelan abriu a Framestr, plataforma de comércio eletrônico e marketing, e a Our Paper Life, empresa de design especializada em móveis e displays de marketing de papelão

- ⇒ Vocês dividem os mesmos clientes.
- ⇒ Vocês têm oportunidade de dividir alguns custos.

Lembre-se de que as alianças comerciais nem sempre são iguais. Se a nossa empreendedora vender muitos cartões de telefone, tanto o negócio dela quanto o fornecedor vão se beneficiar. Se as vendas estiverem fracas, ela pode ter de fechar a empresa; o fornecedor de cartões de telefone, no entanto, sobreviverá, pois fornece cartões para muitos outros revendedores. Como pequena empresária, nossa empreendedora tem menos margem de manobra.

Quando você começa, tem pouco poder de negociação com os fornecedores. Somente quando provar ser uma empresária ou um empresário perspicaz e fizer seu negócio crescer estará em posição de negociar um acordo melhor com os fornecedores.

Às vezes, as alianças comerciais com fornecedores são enunciadas em um contrato. Isso significa que você pode ser solicitado a assinar documentação se comprometendo a vender um determinado número de produtos ou alcançar determinado volume de vendas. Você também pode ser solicitado a vender produtos de outras empresas que podem ser vistas como concorrentes do parceiro fornecedor. Se você não vender produtos em quantidade suficiente, ou se o seu fornecedor descobrir que está vendendo produtos concorrentes, poderá ser considerado que você violou o contrato, e o mesmo pode ser rescindido.

Outras alianças comerciais com fornecedores podem ser menos formais e não vinculantes legalmente. Você e a outra parte podem simplesmente decidir que fazer negócios juntos faz sentido para ambos. Isso pode ser tão bem-sucedido quanto parcerias legais e muito mais fácil de encerrar se as coisas não funcionarem para alguma das partes.



uem pode ser um fornecedor-chave para você? Alguém que lhe fornece os suprimentos sem os quais seu negócio não pode

funcionar. Se você tem uma padaria, quem lhe fornece farinha, fermento ou outros ingredientes é um fornecedor-chave, e os ingredientes são itens-chave. Sem esses suprimentos, você não pode fazer pão.

Você deve dar muita atenção às relações-chave, uma vez que o seu negócio depende delas. Mas nem todo fornecedor é essencial para o seu negócio. Por exemplo, alguém que lhe fornece sacos de papel não é essencial, pois você poderá fazer e vender pão sem sacos de papel.

Recursos-chave

Os itens mais importantes necessários para fazer seu negócio funcionar são seus **recursos-chave**. Para nosso empreendedor de artigos de couro, por exemplo, é o couro. Quase sempre, um recurso-chave será um material que você precisa para o seu produto. Mas nem sempre. Para a nossa empreendedora de cartões de telefone, não o cartão em si, mas os minutos de telefone atribuídos a ele são o recurso-chave. Para um tutor, seu conhecimento é um recurso-chave.

Você deve se preparar para interrupções de fornecedores-chave fazendo um plano reserva. Quando veículos de suprimentos quebram ou tempestades tornam estradas intransitáveis, você pode ficar sem os fornecimentos-chave por horas, dias ou semanas.

Quando você estiver pronto para começar, talvez precise comprar alguns itens para montar sua empresa. O dinheiro que você precisa para fazer seu negócio funcionar costuma ser um recurso-chave. No começo, normalmente é um recurso com pouca oferta; portanto, use com cuidado. Você precisa priorizar suas despesas, perguntando-se toda vez que considerar gastar dinheiro: "Isso é algo de que eu realmente necessito agora?"

Atividades-chave

Saber que você é o único responsável pelo seu sucesso pode deixá-lo ansioso. Mas isso também pode ser animador. Trabalhar para você mesmo pode significar longas horas e nada de férias, com muitas tarefas exigindo a sua atenção. Pode haver pedidos para fazer,

dica

Se você fornece um valor especial a seus clientes, o preço do seu produto ou serviço deve refletir esse valor.

Agricultora ruandesa processa grãos de café para venda a empresa americana



dinheiro para receber, contas para pagar e trabalho a fazer para atender seus clientes. Com todas essas coisas na lista de tarefas a fazer, como um empreendedor as prioriza? Identificando as **atividades-chave** do negócio; isto é, as atividades essenciais para fazer seu produto ou prestar seu serviço.

Estas perguntas podem ajudá-lo a definir suas atividades-chave:

- ⇒ Que atividades minha proposição de valor demanda?
- ⇒ O que preciso fazer para respaldar meus canais de distribuição?
- ⇒ Que tarefas precisam ser realizadas para conquistar e manter clientes?
- ⇒ O que precisa ser feito para garantir fluxos de receitas saudáveis?

Em uma padaria, assar pães é uma atividade-chave. A leitura sobre a história da panificação não é, embora possa se tornar útil mais tarde. Se o seu negócio depende em alto grau da publicidade, ela pode ser considerada uma atividade-chave.

Normalmente, se você produz e vende produtos, a produção desses itens é uma atividade-chave. Da mesma forma, se você presta um serviço, esse serviço é uma atividade-chave. Garantir que você tenha um fluxo regular de clientes é uma atividade-chave.

Saber quais atividades são essenciais pode ajudá-lo a priorizar seu trabalho. Às vezes você vai querer fazer coisas que não são essenciais. Faça-as apenas quando suas tarefas cruciais tiverem sido concluídas.

Estrutura de custos

Nosso último módulo básico é a estrutura de custos, que é o custo de todos os itens cruciais, como tempo, materiais, aluguel, salários e publicidade, necessários para seu produto ou serviço. Esse módulo vem por último porque é preciso considerar todos os módulos anteriores antes de decidir o que incluir na estrutura de custos. As seguintes perguntas

podem ajudá-lo a determinar a estrutura de custos do seu negócio:

- ⊗ Quais são os custos mais importantes do seu negócio? Esses se tornam seus custos-chave.
- ⊗ Quais recursos-chave são os mais caros?
- ⊗ Quais atividades-chave custarão mais do que as outras?

Para determinar esses custos-chave, pense novamente em sua proposição de valor, nos elementos que tornam seu produto ou serviço valioso para os clientes. Se você está fazendo um produto, seus custos-chave são as despesas totais para todos os materiais e componentes que ele consome. Para vendedores de produtos, o que eles pagam pelos produtos é um custo-chave. Nossa vendedora de cartões de telefone sabe que também precisa alugar um quiosque e pagar impostos comerciais.

Outros tipos de custos também estão associados a um negócio. Os custos operacionais, por exemplo, incluem aluguel, impostos e folha de pagamento. Pense nos custos operacionais como as despesas que você precisa pagar para manter seu negócio funcionando. Alguns custos operacionais são pagos uma única vez; por exemplo, a taxa de registro da empresa. Outros são recorrentes, como aluguel e serviços públicos.

Entender completamente seus custos é importante para o seu sucesso. Isso não precisa ser desafiador. Na verdade, uma estrutura de custos simples fará com que seja mais fácil administrar seu negócio e saber quando as coisas estão indo bem e quando precisa ajustar sua tática.

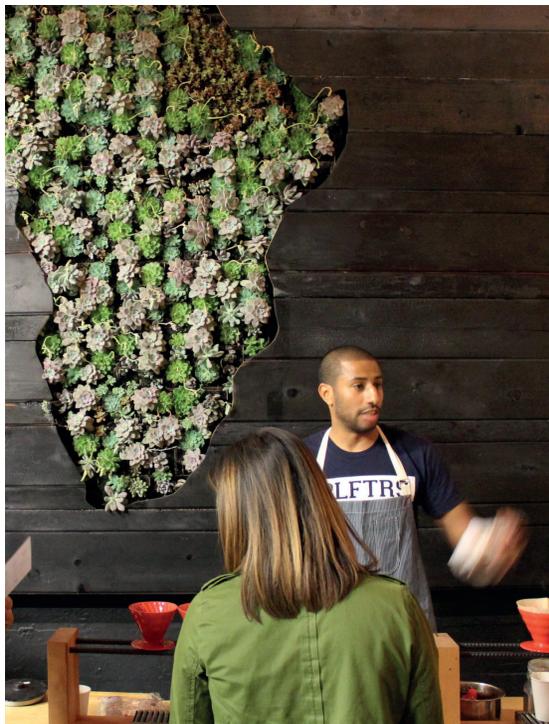
Os custos se dividem em duas categorias:

- ⇒ Custos fixos são aqueles que incidirão quer você venda um item ou mil. Um exemplo é o aluguel de uma loja. Você gastará o mesmo montante para alugar um espaço por um mês independentemente de quanto você venda.

“Eu realmente acredito que o próximo Mickey Mouse deve nascer na China, onde (...) 20 milhões de bebês nascem por ano.”

—Poman Lo

Poman Lo, fundadora da Century Innovative Technology, fabricante sediada em Hong Kong de brinquedos educativos, desenhos animados, jogos e vídeos musicais para o mercado chinês. Nascida em uma família do ramo imobiliário, ela se recusou a desistir de seu sonho – criar uma contrapartida chinesa para a Walt Disney Company



“Eu posso fazer café e posso fazer um bom café.”

—Keba Konte

Café em Oakland, Califórnia, gerido pela Red Bay Coffee, fundada por Keba Konte. Artista e empreendedor em série, Konte é dono de cafés, restaurante, galeria e horta urbana

dica

Concentre-se em fazer um bom produto, prestar um serviço de excelência e cobrar um preço justo.

⇒ Custos variáveis dependem de quanto do seu produto ou serviço você vende. Na loja do fabricante de artigos de couro, o couro é considerado um custo variável. Se ele vender muitos produtos, gastará mais em matéria-prima. Se vender menos produtos, gastará menos em matéria-prima.

É possível cobrar menos por um produto do que ele custa? Em algumas circunstâncias, sim. Às vezes as empresas vendem produtos abaixo do custo de produção, ou com um lucro insignificante, para tentar atrair clientes. No entanto, isso não é recomendado quando você está começando. Concentre-se em fazer um bom produto, prestar um serviço de excelência e cobrar um preço justo.

Converse, escute e construa

Neste capítulo cobrimos todos os módulos essenciais do modelo de negócios. Você aprendeu que pode construir uma base sólida para o seu modelo de negócios usando o feedback de seus potenciais clientes. (Seu **plano de negócios**, que discutiremos no Capítulo 6, será baseado em seu modelo de negócios.) Se estiver aberto às necessidades dos clientes e disposto a fazer ajustes, você aumentará suas chances de sucesso. 📦



Serviços bancários móveis

→ Os serviços bancários móveis estão ganhando popularidade no mundo todo. Onde os serviços bancários são caros ou é difícil chegar até as agências bancárias, os aplicativos móveis que permitem fazer pagamentos de uma pessoa para outra por meio de redes móveis são particularmente importantes. O serviço permite que por uma pequena taxa os usuários depositem dinheiro em uma conta armazenada no celular, enviem saldos usando mensagens de texto SMS protegidas por PIN a outros usuários, inclusive vendedores de bens e serviços, e resgatem depósitos de dinheiro regular. Os serviços bancários

móveis reduzem de maneira significativa o custo das transferências de dinheiro e ajudam a expandir uma base de clientes potenciais para novos empreendimentos. Eles têm um grande papel na África, onde as deficiências de infraestrutura são especialmente desencorajadoras. Enquanto os serviços bancários móveis continuam em sua maioria desregulamentados, alguns aplicativos bancários são mais seguros do que outros.



“A vida é muito mais fácil agora.” Com mais turistas e mais negócios, “tenho interesse pela vida de novo”

**ERWAN & ICHSAN
JAMALUDDIN**

abriram um negócio de aluguel e conserto de pranchas de surfe em uma praia depois de perderem a família no tsunami de 2004

Aceh, Indonesia

3

Você como empresário, gestor e líder

Muitos empreendedores se concentram mais em colocar seu negócio para funcionar e gastam pouco tempo pensando sobre o que vai acontecer depois do lançamento. Mas pensar em como seu negócio vai operar dia a dia é fundamental para o sucesso. Depois de lançado, seu negócio precisa ser gerido—e gerido com eficiência. Isso requer um conjunto de habilidades ligeiramente diferentes daquelas que aprendeu até aqui; desenvolver essas habilidades será útil para você e também para o seu novo negócio.

Depois de abrir sua empresa, você talvez ache necessário contratar pessoas. Você pode precisar adquirir mais estoque e mais espaço para armazená-lo. E, é claro, tudo isso vai custar dinheiro. Esse é o momento em seu novo negócio no qual você pode se transformar em inovador empresarial e também em empresário.

Por isso, neste capítulo vamos nos concentrar em cinco áreas:

- ⇒ Planejamento
- ⇒ Organização
- ⇒ Liderança
- ⇒ Pessoal
- ⇒ Controle

Planejamento—nunca acaba!

Quando você teve uma ideia de negócio, provavelmente teve uma determinada visão do que seu negócio se tornará um dia. Espera-se que essa visão, ou sonho, seja grande—e “grande” é o que você quiser definir como tal. Mas o caminho da sua visão para um negócio real raramente é uma linha reta. Você enfrentará desafios que exigirão ajustes nos seus planos; por exemplo, aprimorando a proposição de valor da empresa ou aproveitando uma mudança tecnológica. É a capacidade de adaptação sem perder de vista a sua visão que tornará seu sucesso mais provável e ajudará a enfrentar os dias difíceis.

Aqui estão alguns exemplos de visões para negócios:

- ⊙ *Quero ajudar todo mundo do meu vilarejo a se comunicar com seus entes queridos.* Essa poderia ser a visão da nossa empreendedora de cartões de telefone.
- ⊙ *Meu negócio vai facilitar a vida das pessoas.* Essa pode ser a visão do nosso fabricante de artigos de couro.
- ⊙ *Nossa loja vai ajudar a tornar a comunidade saudável e feliz.* Essa visão poderá resultar em uma nova padaria ou em um serviço que forneça água limpa.

A professora americana Toni Maraviglia teve a visão de um negócio de tutoria virtual, para ensinar e orientar estudantes em locais remotos ou isolados do Quênia. Sua parceira, a tecnóloga queniana Kago Kagichiri, ajudou-a a traduzir essa visão em uma empresa, a Eneza Education, que fornece conteúdo educacional interativo para plataformas de telefone celular.

Você vê como essas visões transmitem a ideia geral de um objetivo que um empreendedor quer alcançar, mas não especificam produtos ou serviços? Isso porque uma visão pode originar diferentes produtos ou serviços dependendo dos caminhos seguidos. Esses caminhos, ou estratégias, podem ter que mudar no decorrer do tempo. Pense nisso desta maneira: um barco deixa um povoado para ir a outro. No caminho, uma tempestade retarda o ritmo do barco. Ele pode ter que navegar em torno de rochas ou em águas rasas. A visão de chegar ao outro povoado não muda, mas você pode precisar usar diferentes estratégias de navegação para chegar lá. O mesmo vale para o seu negócio.

Você pode precisar usar uma vela, ou talvez um remo, para impulsionar seu barco. Os planos ou procedimentos que respaldam sua estratégia “de navegação” são chamados de táticas. Você precisa pensar um pouco sobre as estratégias e táticas para o seu negócio.

Aqui estão alguns exemplos de estratégias:

- ⇒ Acrescentar outra maneira de vender seus produtos (ou um canal de distribuição, como descrito no Capítulo 2).
- ⇒ Acrescentar outro fluxo de receita, como um serviço de lavanderia em uma alfaiataria ou entrega de pão em uma padaria.
- ⇒ Mudar para uma tecnologia nova e mais eficiente para fabricar um produto ou prestar um serviço.
- ⇒ Vender produtos afins que realcem o produto que mais dá dinheiro; por exemplo, acessórios de telefone em uma loja de telefone celular ou baterias de relógio em uma joalheria.

Aqui estão alguns exemplos de táticas:

- ⇒ Oferecer um desconto em dias de vendas baixas.
- ⇒ Comprar suprimentos quando os preços do fornecedor caem.
- ⇒ Oferecer um desconto se o cliente comprar um item adicional.
- ⇒ Negociar um desconto maior de um fornecedor caso se comprometa com um acordo de longo prazo.

Sua visão para um negócio deve permanecer razoavelmente constante. Seria confuso se você a mudasse constantemente. Mas as estratégias para alcançar essa visão, ou um objetivo dela derivado, podem mudar um pouco. As táticas podem mudar com mais frequência em resposta a mudanças no mercado. Pense nas táticas como ferramentas manuais. Se você está construindo uma casa, não pode usar uma serra para tudo. Vai precisar de um martelo, pregos e outros itens à medida que a casa toma forma. Da mesma forma, à medida que seu negócio toma forma, você vai precisar usar diferentes táticas para fazê-lo crescer e torná-lo lucrativo. Elas devem estar sempre enraizadas na sua visão e respaldar seu objetivo comercial. Se você está pensando se deve empregar ou não uma determinada tática, pergunte-se: “Fazer isso vai fazer com que meu negócio fique mais próximo de alcançar seu objetivo?”

Sean Leow havia imaginado uma comunidade on-line de artistas e músicos chineses alternativos. Ele abriu a Neocha para promover e conectá-los uns com os outros. Mas quando a receita de anúncios e pagamentos de dispositivos móveis não se materializou, ele pediu a um conhecido, Adam Schokora, para ajudá-lo a reorientar o negócio em produção de conteúdo, pesquisa de mercado e planejamento de eventos, mudando assim sua estratégia original.

Organização—um pouco agora economiza muito mais tarde

A maioria dos empreendedores abre suas empresas para ter lucro. Esse tipo de empresa é chamado de organização **com fins lucrativos**.

Alguns lançam uma empresa para apoiar objetivos sociais, ambientais ou outros em vez de ter lucro. Esse tipo de empresa é chamado de organização **sem fins lucrativos**. O foco deste livro é em negócios com fins lucrativos. A maioria dos pequenos negócios começa em termos organizacionais da mesma maneira que as empresas o fazem há milhares de anos: como **firma individual**. Trata-se de uma empresa de propriedade de um indivíduo. Essa pessoa fica com todo o lucro, mas também é responsável por todos os passivos. É um dos tipos mais populares de estrutura empresarial porque é o mais simples.

Outra maneira de organizar uma empresa é por meio de uma sociedade simples. Esse tipo de empresa é formado por duas ou mais pessoas para dividir o controle da empresa.

Cada sócio contribui com recursos como dinheiro, bens ou trabalho para todas ou algumas partes do negócio. Em troca, cada sócio divide os lucros e os prejuízos. Por exemplo, se duas pessoas começam um negócio, cada uma pode ter participação de 50%. Precisa ser 50%? Não. A divisão pode ser decidida mutuamente com base em quem contribui com o quê.

Nos termos de uma sociedade de **parceria limitada**, normalmente uma pessoa atua como sócio-administrador e toma todas as decisões do dia a dia, como lidar com os fornecedores e contratar pessoal. Os outros sócios, chamados de investidores, geralmente não se envolvem nas operações do dia a dia. De modo geral, o risco que todos os sócios



Sua visão para um negócio deve permanecer razoavelmente constante. Seria confuso se você a mudasse constantemente.

Muitas questões precisam ser discutidas quando você abre uma empresa; fundadores e funcionários da Dable, plataforma de conteúdo on-line, fazem exatamente isso no campus da Google em Seul, Coreia do Sul

assumem está limitado a quanto de dinheiro colocaram no negócio.

Alguns empreendedores se unem para distribuir o risco de forma mais ampla por meio de uma **cooperativa**. Esse tipo de organização é gerido em conjunto por seus membros, que são os donos do negócio e dividem os lucros e as perdas. Uma cooperativa dá a seus membros mais poder de compra e venda do que teriam como proprietários de empresas individuais com recursos escassos.

Uma outra forma de organização empresarial é uma **empresa de capital aberto**. É uma empresa que emite ações a serem negociadas livremente em bolsa de valores. Não vamos discutir esse tipo de estrutura jurídica, pois quase sempre é escolhida por grandes negócios de rápido crescimento.

O mais provável é que você escolha uma firma individual, uma sociedade ou uma cooperativa para o seu negócio. As regras para abrir um negócio diferem de país para país. Você deve se informar sobre os passos necessários no seu país para registrar o seu negócio e o nome, e para obter todas as autorizações e licenças necessárias. Por exemplo, se você vai vender alimentos ou bebidas, um código de saúde ou exigências sanitárias podem se aplicar ao seu negócio.

Inteirar-se sobre as regras e regulamentações que afetam o seu negócio vai ajudá-lo a evitar conflitos com autoridades, o que pode ser dispendioso.

Como fazer negócios do jeito certo

Se você mora em um país de mercado emergente, está contribuindo para seu desenvolvimento econômico. Mas suas leis e regulamentações talvez não reflitam isso. Portanto, registrar uma empresa pode não ser fácil, e obter as autorizações e certificados necessários talvez menos ainda, devido a burocracia e possivelmente até corrupção.

Apesar do desejo de fazer seu negócio funcionar o mais rápido possível, você tem que resistir à tentação de recorrer ao suborno para acelerar os procedimentos burocráticos. Você deve conduzir o seu negócio de modo justo e honesto. No longo prazo, a integridade do negócio fortalece sua reputação, o que

compensa, uma vez que os clientes são atraídos por empresas respeitáveis.

Se você for vítima de corrupção, procure com segurança outras pessoas que possam ter sido afetadas e compartilhe sua história. Há força na união de pessoas, e você vai se sentir menos sozinho. Se você sente que as autoridades competentes vão lhe apoiar, especialmente quando for vítima de extorsão, roubo ou fraude, denuncie o problema. Ao fazer isso, você avisa os infratores de que está ciente do que eles fizeram.

Como regra geral, quando se lança um negócio, mais rápido é melhor do que mais devagar. No entanto, esse não é o caso se isso significa comprometer a qualidade, a segurança ou a integridade de um produto, serviço ou da sua empresa. Lembre-se de que o seu produto está associado à reputação do seu negócio e vice-versa. Por exemplo, resista à tentação de usar materiais inferiores para economizar dinheiro. Clientes insatisfeitos podem contar a potenciais clientes sobre uma experiência ruim com o seu produto, e isso pode lhe custar mais em vendas perdidas do que você conseguiu economizar com materiais mais baratos.

Liderança—você é capaz!

É fácil cair na armadilha de pensar que você pode lidar com tudo sozinho. Isso pode ser verdade no começo e se sua empresa for realmente pequena. Mas quando sua empresa começa a crescer, você precisa reconhecer que, em algum momento, pode não ser capaz de lidar com tudo sozinho e vai precisar de ajuda. Funcionários podem fazer produtos, vender diretamente para os clientes, processar o estoque ou realizar outras tarefas.

Ao contratar pessoas, você será o chefe de outros, e lidar com funcionários requer um conjunto especial de habilidades.

Um verdadeiro líder reconhece e admite seus defeitos e limitações e aprende a confiar nos outros. Ver que você se sente confortável confiando no conhecimento e nas habilidades dos outros vai encorajar seus funcionários a fazer perguntas e sugestões e a buscar mais responsabilidades, contribuindo para o sucesso do seu negócio.

A liderança é quase sempre a área mais desafiadora para um empreendedor. Mais do que as finanças, as relações com os clientes ou a fabricação de produtos, a ideia de liderar pode parecer assustadora. Isso é especialmente verdadeiro se, ao lançar seu negócio, você estiver abrindo um novo caminho no mundo dos negócios. Liderança requer que você entenda tanto de negócios quanto de pessoas. A maioria das pessoas vai trabalhar para você querendo fazer um bom trabalho e ser reconhecida quando faz bem. No entanto, os funcionários têm sentimentos e atitudes que você precisa levar em consideração ao liderá-los. Para alguns, entender o que motiva as pessoas é fácil. Para outros, é algo que vem com a experiência. De um jeito ou de outro, a boa liderança pode ser aprendida. Pense em alguns líderes que você admira. O que os torna bom líderes?

Quer contrate outras pessoas ou não, você é o líder do seu negócio. As pessoas vão prestar atenção em você e julgá-lo para ver se está à altura. Você quer ser visto como alguém que pode tomar a iniciativa e inspirar os que o rodeiam, ou alguém que tem dificuldade para tomar decisões e presta pouca atenção às pessoas que trabalham para você?

Muitos livros foram escritos sobre como se tornar um líder inspirador. Você pode ler alguns deles, mas se não tiver tempo ou acesso aos livros, pode confiar nas características comuns entre os grandes líderes empresariais. Eles:

- ⇒ Agem com integridade.
- ⇒ Permanecem fiéis à sua visão.
- ⇒ São abertos ao feedback de outras pessoas.
- ⇒ Tratam os clientes como tratariam familiares ou amigos.
- ⇒ Dirigem seu negócio de um modo que inspira outras pessoas.
- ⇒ Esperam um alto padrão de seus funcionários, mas reconhecem quando fazem um bom trabalho.

Siga essas regras, e as pessoas vão querer trabalhar para você.

A família pode ser a primeira e mais fácil fonte para buscar ajuda nos negócios. Por muitas razões, membros da família podem ser os melhores funcionários. Mas não há garantia de que tal combinação funcione. Por exemplo, considere como você vai lidar com:

- ⇒ Atrasos ou faltas de funcionários da família.
- ⇒ Remuneração e promoções. Os familiares vão ter tratamento prioritário em relação a funcionários dedicados?
- ⇒ Desenvolvimento dos funcionários. Como as instruções ou os elogios dados por você serão recebidos por familiares?
- ⇒ Aceitação. Os membros da família vão aceitá-lo como chefe?

Você pode decidir não misturar negócios e família. Nesse caso precisará contratar pessoas de fora que tenham as qualidades que o seu negócio necessita. Ninguém saberá melhor do que você o que suas operações demandam e o que os seus clientes esperam. Pense cuidadosamente sobre essas necessidades e contrate pessoas que mostrem capacidade para atendê-las. Considere colocar todas as novas contratações em um período de experiência de 30 ou 60 dias. Defina exigências claras para elas e analise seu desempenho no período de experiência. Ajude-as se cometerem erros, em especial no começo. No entanto, se depois de um tempo razoável elas não tiverem o desempenho esperado, você deve liberá-las.

Como líder, será preciso desenvolver um forte conhecimento de trabalho das pessoas que trabalham para você. Tenha você apenas 1 ou 20 funcionários, cada pessoa levará para o local de trabalho diferentes talentos, expectativas, atitudes e ideias. Seu trabalho, como líder e gestor, é aprender como tirar o melhor de seus funcionários e ao mesmo tempo desencorajar atitudes e comportamentos negativos. Leva tempo para desenvolver essas habilidades, mas vale a pena o esforço.

Pessoal—equilibrar vendas e despesas

Os funcionários serão a espinha dorsal e, talvez, a “cara” do seu negócio se eles lidarem diretamente com os clientes ou os fornecedores. Funcionários contratados o ajudarão a fazer seu negócio prosperar ou poderão fazê-lo perder tempo. Se você contratar pessoas na pressa por precisar delas de uma hora para outra, os funcionários poderão acabar prejudicando o negócio em vez de contribuir positivamente. Por exemplo, um funcionário contratado erroneamente pode afastar os clientes por não ter habilidade para lidar com eles.

Como a contratação de um funcionário custa dinheiro, é preciso considerar o que faz mais sentido comercial—obter vendas suficientes para respaldar a despesa de uma nova contratação ou contratar alguém para impulsionar as vendas. Caberá a você desenvolver um instinto para o momento certo. Estes são indicadores de uma empresa que necessita contratar pessoal:

- ⊙ Vendas são perdidas porque o empreendedor não consegue lidar com o aumento da demanda dos clientes.
- ⊙ A satisfação dos clientes diminui.
- ⊙ Um plano está sendo elaborado para expandir os negócios.
- ⊙ Surge uma oportunidade para superar um concorrente.
- ⊙ O proprietário se sente exausto por fazer tudo sozinho.
- ⊙ Tarefas importantes do negócio não são feitas.

Você também pode precisar trabalhar com especialistas externos, como contador ou advogado. Pense nesses especialistas como contratações temporárias. Você vai pagá-los por trabalho feito quando for preciso, mas não vai incorporá-los à folha de pagamento regular a menos que necessário. Você talvez até consiga permutar alguma coisa em troca da ajuda deles.

Você contrataria alguém quando as vendas não respaldarem o salário de um funcionário? Sim—em determinadas circunstâncias. Às vezes os empresários precisam criar demanda por seu produto ou serviço antes de vendas significativas ocorrerem. Isso requer investir tempo e energia para convencer as pessoas de que elas necessitam daquele produto ou serviço. Nesse caso, os empreendedores terão que cobrir as despesas por algum tempo antes de começarem a ver a receita. Vamos discutir no próximo capítulo como isso é feito com a obtenção de investimentos externos. Por ora, a regra geral é: um funcionário novo deve respaldar vendas novas suficientes para cobrir seu salário e contribuir para o lucro da empresa.

Pequenas coisas podem resultar em grandes lucros ou...em prejuízos

Isso nos leva ao **fluxo de caixa**. O dinheiro de uma venda flui para um negócio. Isso é chamado de fluxo de caixa, e você vai querer dar atenção especial a ele ao administrar seu negócio. O fluxo de caixa é a força vital de todo negócio, grande ou pequeno.

Uma venda feita hoje respalda uma venda feita amanhã e depois. O ideal é que ela lhe permita pagar aluguel, fornecedores e funcionários e fazer mais produtos para vender a mais clientes. Uma desaceleração no fluxo de caixa não significa necessariamente um desastre. Em um negócio que vende mais produtos ou serviços durante determinada estação, uma queda na receita, por exemplo, durante o inverno, pode ser aceitável. Mas em um negócio que vende durante o ano todo, saídas de caixa mais altas do que entradas por um período prolongado, ou outros problemas de fluxo de caixa, podem sinalizar um problema mais amplo e colocar sua empresa em risco.

Alguns clientes comerciais da nossa empreendedora de cartões de telefone pediram que ela vendesse cartões “a crédito”, com a promessa de pagá-la quando fizerem dinheiro. Isso significa que ela não pode receber o dinheiro no momento que faz a venda e tem que

“Todo mundo parece satisfeito com o que tem... Ninguém quer assumir o risco de se libertar. Eu sempre quis voar.”

—Siddhant Kumar

Siddhant Kumar superou a discriminação de casta para abrir a FunRally Games em 2012 em Délhi, na Índia. A empresa produz jogos de tabuleiro



“Não começamos a empresa com uma missão, mas tínhamos uma missão que se transformou em empresa.”

—Blake Mycoskie

Blake Mycoskie, fundador da TOMS, empresa americana de calçados e óculos. Para cada par de calçados vendido, a empresa doa um par de calçados novo a uma criança pobre



dica

Divida as metas do seu negócio em objetivos menores e mensuráveis.

dica

Ouvir clientes, funcionários e aliados-chave é parte essencial do seu trabalho.

aguardar pelo pagamento. Essa combinação a torna dependente do sucesso das vendas de seus clientes. Com menos dinheiro imediato das vendas de cartão, ela vai precisar recorrer às suas economias, se tiver, para manter o fluxo de caixa. Se ela acabar não conseguindo receber o dinheiro dos clientes, seu negócio pode ficar em apuros.

Caso você decida estender o crédito a compradores, aja com cautela. Isso tem seu valor quando usado com sabedoria no momento certo. Quando você está começando não é o momento certo.

Pense no fluxo de caixa como um rio largo que foi represado em um reservatório. Você controla esse reservatório (suas receitas). Sabe que precisa deixar a água fluir para que o rio continue saudável (paga fornecedores, funcionários, etc.). Mas não quer liberar muita água muito rápido porque pode esvaziar o reservatório (economias de caixa) muito rapidamente. Você também não quer liberar muito pouco, ou as coisas rio abaixo não sobreviverão (fornecedores podem sair do mercado, funcionários podem desistir). Você quer segurar o dinheiro em caixa o quanto for possível, mas lembre-se de que os outros—principais parceiros, fornecedores e funcionários—podem depender tanto do seu pronto pagamento quanto você depende dos pagamentos em dia dos seus clientes.

Agora pense em como um orçamento doméstico é administrado. Digamos que seus familiares tenham poupado e lhe deem uma pequena quantia de suas economias. Esse é seu **caixa inicial**. Se você tiver um emprego, seu salário equivale à **entrada de caixa**. O dinheiro que você usa para pagar contas e comprar mantimentos corresponde à **saída**

de caixa. O montante que sobrou é seu **fluxo de caixa líquido**.

Para resumir, em termos do seu negócio:

- ⇒ **Caixa inicial:** o montante de dinheiro que tem disponível ou pronto para investir no seu negócio.
- ⇒ **Entrada de caixa:** o dinheiro das vendas que entram para o seu negócio.
- ⇒ **Saída de caixa:** o dinheiro que paga fornecedores, funcionários, empréstimos, aluguel, etc.
- ⇒ **Fluxo de caixa líquido:** a soma dos três primeiros.

Um fluxo de caixa positivo é o que você quer para o seu negócio. Um fluxo de caixa negativo significa que você deve dinheiro para alguém—funcionários, fornecedores ou parceiros comerciais. Embora ocasionalmente isso possa ocorrer, você deve evitar essa situação, em particular durante um período prolongado. É por isso que é importante controlar as despesas, em especial nos estágios iniciais.

Pense cuidadosamente sobre as coisas nas quais você gasta dinheiro a fim de administrar seu negócio, como:

- ⊙ Matérias-primas
- ⊙ Ferramentas e equipamentos
- ⊙ Transporte
- ⊙ Fabricação
- ⊙ Espaço de escritório

Todas elas são absolutamente necessárias? Se você fabrica produtos, por exemplo, pedir a um produtor especializado para fabricá-los para você pode ser menos dispendioso do

que comprar maquinário caro. Jonathan Shriftman e Jacob Medwell encontraram um fabricante barato na China quando lançaram a Solé Bicycles em 2009 para comercializar bicicletas sem marcha.

Os bens ou equipamentos adquiridos exclusiva ou principalmente para uso comercial são chamados de ativos comerciais. Eles são bons para ter porque permitem que você faça seu produto ou serviço e podem servir de garantia. Perceba, no entanto, que pode ser preciso emprestar dinheiro para pagar por esses ativos. Ou você pode alugar máquinas, ferramentas, veículos e espaço de escritório se não tiver como comprá-los.

Nosso empreendedor de artigos de couro comprou algumas ferramentas para lançar seu negócio. Essas ferramentas se tornaram

ativo comercial. Como ele não tinha muito caixa inicial, emprestou dinheiro de seu pai, a quem prometeu pagar em dois anos. Ele faz vendas regulares, de modo que pode fazer pagamentos mensais modestos para saldar o empréstimo. O dinheiro emprestado é considerado passivo do negócio. No próximo capítulo, vamos discutir outras maneiras de levantar dinheiro.

Quando você abre um negócio, quer minimizar o dinheiro que gasta com coisas necessárias para o seu negócio. Pretende ter vendas suficientes para respaldar despesas como empréstimos, aluguel e suprimentos.



dica

Pense duas vezes antes de gastar seu dinheiro. Suas despesas devem ser justificadas pelas necessidades essenciais do negócio.

Nesta colmeia, os clientes podem cultivar em casa insetos comestíveis, considerados iguarias em alguns países. Katharina Unger (esquerda) e Julia Kaisinger desenvolveram o produto para sua start-up Livin Farms em uma aceleradora de negócios na China

Nossa empreendedora de cartão telefônico tem experiência suficiente para conseguir fazer projeções de vendas. Ela compra cartões suficientes para ter à disposição, mas resiste à pressão de um fornecedor-chave para comprar mais. Comprar mais do que ela é capaz de vender empataria muito dinheiro em estoque. Por outro lado, o fabricante de artigos de couro tem caixa disponível suficiente para estocar produtos de couro quando o preço cair. Ao ampliar seu estoque, ele economiza dinheiro. Os dois empreendedores mostram bom controle de suas despesas comerciais.

A ideia de negócio mais brilhante não vai ter sucesso se a empresa não puder pagar as contas. Sean Leow não pensou muito nos custos quando organizou uma farta festa de arte e música em Xangai para lançar sua empresa Neocha. Mais tarde, para sobreviver, ele teve de reduzir o quadro de funcionários da Neocha, mudar o escritório da empresa para um espaço menor e passar para um serviço de hospedagem de páginas web mais barato.

Despesas grandes são fáceis de ver e acompanhar. Mas as menores, como material de escritório, podem passar despercebidas. Quando somadas, podem acabar drenando as receitas.

Por exemplo, nossa vendedora de cartões de telefone anunciou em um jornal local, supondo que isso poderia impulsionar as vendas. Comparar as receitas de antes e durante a campanha publicitária ajudou-a a perceber que o aumento nas vendas relacionado com os anúncios foi apenas marginal. Ela interrompeu os anúncios caros e contou com

a divulgação boca a boca e folhetos, com baixo custo. Demonstrou um bom controle de suas finanças.

Como dirigir uma empresa como líder

Depois de elaborar o modelo de negócios e fazer seu negócio começar a funcionar, você agora enfrenta muitos problemas operacionais. É preciso equilibrar a empolgação do lançamento do seu negócio com as atividades diárias de gestão, vendas, pagamento de contas, relação com os clientes e funcionários, acompanhamento do dinheiro e negociação com fornecedores.

Você aprendeu neste capítulo que, por ser um novo empresário, pode ser visto como líder pelos que o cercam, em particular seus funcionários. Seu sucesso comercial pode depender em grande medida de conseguir contagiá-los com seu entusiasmo e inspirá-los a contribuir para o seu negócio com o melhor de suas capacidades. 

Quando você
começar, insista
em ser pago no
momento da
transação.



Um verdadeiro líder reconhece e admite suas deficiências e limitações, e aprende a contar com o auxílio de terceiros.

Em cima: O empreendedor Bowei Gai, do Vale do Silício, viajou o mundo em 2013 para produzir um relatório sobre comunidades de start-ups. Embaixo: Abhinav Sureka, de Mumbai, Índia, formou-se pela Faculdade Babson, em Massachusetts, especializada em Empreendedorismo. Cerca de outras 2 mil faculdades e universidades americanas oferecem curso de Empreendedorismo



“Não acredite em sucesso da noite para o dia. Se você for mais fundo, vê que as pessoas trabalharam muito.”

BEL PESCE

A empreendedora em série e escritora Bel Pesce. Seu novo empreendimento é a FazlNOVA, que ajuda estudantes a desenvolver habilidades empreendedoras
São Paulo, Brazil

4

Clientes como consegui-los, mantê-los e aumentá-los

Você pode pensar que conseguir clientes será fácil desde que ofereça um bom produto ou serviço. Mas nem sempre esse é o caso. E mesmo que você atraia clientes, como mantê-los?

Neste capítulo, você vai aprender como identificar potenciais clientes, convencê-los a comprar seu produto ou serviço e fazê-los aderir ao seu negócio. Também vamos discutir como estar aberto a mudanças e lidar de maneira eficaz com erros é essencial para o seu sucesso.

Como conseguir clientes

Clientes podem ser fáceis de entender—ou podem ser um mistério. Por que eles preferem um produto ou serviço em vez de outro? Você precisa se colocar no lugar do cliente para ter respostas. Quanto mais você pensar como cliente, maior a chance de obter a resposta certa.

“Mas eles não são exatamente como eu?”, você pergunta. Não necessariamente. E eles não são todos iguais. Eles têm diferentes preferências e gostos, necessidades e desejos. Como você pode satisfazer um grupo tão diverso de pessoas? Não pode. É preciso se concentrar nos clientes que você acha que

podem comprar seus produtos ou serviços. Você precisa conhecer esses potenciais clientes e suas características o máximo possível. Eis algumas perguntas que podem ajudá-lo nisso:

- ⇒ A maioria dos meus clientes é de homens ou mulheres?
- ⇒ De modo geral, qual a idade deles? O que fazem para viver? Onde moram? O que fazem nas horas vagas?
- ⇒ Como eles compram? O que pensam sobre os produtos/serviços dos meus concorrentes?
- ⇒ Quanto dinheiro podem gastar em produtos/serviços como os meus?

Transformar um potencial cliente em um cliente de fato que compra seu produto ou serviço ocorre em etapas. (Veja o infográfico na página 53.) Potenciais clientes podem empacar em qualquer das três primeiras etapas: podem não conhecer seu produto, podem conhecer, mas não se interessar ou podem se interessar, mas não estarem convencidos a comprar.

Para a etapa do conhecimento, pense em como vai divulgar que está no mercado. A

maneira mais óbvia é pela publicidade. Pode-se considerar colocar um pequeno anúncio em um jornal local, ou em uma estação de rádio local ou, em regiões como a África, em um serviço móvel. Folhetos impressos são relativamente baratos e podem chamar a atenção.

Se você não tiver dinheiro para anúncios, coloque a imaginação para funcionar. Empreendedores do mundo todo tiveram sucesso usando técnicas de “marketing de guerrilha” de baixo custo ou sem custo como grafite, adesivos ou vitrines inusitadas para chamar a atenção dos clientes. Em Bogotá, na Colômbia, Gigliola Aycardi e seu sócio instalaram janelas do chão ao teto em sua primeira academia Bodytech para mostrar equipamentos e clientes se exercitando aos motoristas e pedestres que passavam.

Provavelmente há algo sobre você que pode usar para se apresentar como especialista na sua área. Pelo que você é conhecido? Sua capacidade de cultivar alimentos ou plantas? Seus bordados? Suas habilidades tecnológicas? Posicionar-se como especialista ajuda a dar credibilidade ao seu negócio. As pessoas gostam de comprar de alguém que é experiente em vendas.

Iris Huang cofundou a Glogou Inc. para ajudar empresas americanas a comercializar seus produtos e serviços na China usando mídias sociais em língua chinesa. Seu conhecimento do mercado chinês é respaldado por sua formação—ela cresceu e estudou na China antes de fazer pós-graduação nos EUA.

Os clientes precisam ver como seu produto ou serviço se adequa a seus gostos, preferências ou estilos de vida. Para ajudá-los a descobrir isso, você pode recorrer aos sentidos—deixe que segurem ou usem o produto, dê a eles uma amostra para experimentarem ou poste um vídeo doméstico sobre o produto ou serviço. Deixar que os clientes “proven” seu produto os estimula a se imaginarem usando ele.

As pessoas dão duro para ganhar dinheiro, e não é fácil fazê-las gastá-lo. Muitas vezes,

o que as detêm é o medo de fazer uma escolha ruim. Alivie esse receio assegurando-as que o que você está vendendo tornará a vida delas mais fácil, melhor, mais significativa ou mais divertida. Comunique-se com elas—direta ou indiretamente por e-mail, mídias sociais ou cartão de comentários—sobre como elas usarão de fato o produto ou serviço. Pergunte o que gostam e não gostam sobre os produtos dos concorrentes. Isso vai demonstrar que você se importa com as necessidades delas. Você pode superar a hesitação oferecendo uma garantia ou a devolução do dinheiro. Cabe a você convencer o cliente de que o que está vendendo vale o dinheiro.

Ao conversar com potenciais clientes, você pode descobrir que seu produto ou serviço não é adequado para eles. A coisa certa a fazer nesse caso é não insistir na venda, mas sugerir outro produto ou serviço. Eles ficarão gratos por sua honestidade e poderão até indicá-lo a amigos. De um jeito ou de outro, você pode acabar fazendo mais negócios. É possível que um negócio demande muito dinheiro para conquistar um cliente? Talvez mais do que o negócio receba na primeira venda ao cliente? Sim. Um empresário pode decidir que o valor a longo prazo de um cliente mais do que compensará os gastos para atrair esse cliente. Entender os custos de aquisição do cliente é importante porque eles podem alavancar ou quebrar seu negócio.

Como manter seus clientes

Muito esforço e dinheiro é necessário para convencer os clientes a comprar. Não faz sentido então se esforçar da mesma maneira para manter esses clientes? A consultoria Lee Resources International Inc. constatou que atrair um novo cliente custa, em média, cinco vezes mais do que manter os clientes existentes.

Diversas táticas podem ajudá-lo a manter seus clientes. A primeira, e mais simples, é o acompanhamento do cliente. Com o acompanhamento, você contata o cliente depois da compra para ver como as coisas estão



Faça propaganda gratuita para o seu negócio: dê uma aula, ofereça uma entrevista a um jornal, tenha um blog ou publique um boletim informativo on-line.

Plantar em terrenos urbanos baldios e nas periferias das grandes cidades dá aos moradores acesso a alimentos nutritivos frescos e melhora o meio ambiente. Embaixo: Brooklyn Grange, a maior horta de telhado do mundo, teve início em 2010 em Nova York. Em cima: Luis Miranda cultiva produtos orgânicos perto de Sacramento, na Califórnia

indo. Você aprendeu sobre a importância de ouvir para conquistar clientes. O feedback dos clientes também vai ajudá-lo a manter esses clientes.

Depois de uma venda, você quer saber como o produto que compraram está funcionando para eles, ou se estão satisfeitos com o serviço que você forneceu. Preste atenção no que eles dizem. Se estiverem felizes, faça com que saibam que espera que continuem comprando de você. Se não estiverem felizes, descubra por que e resolva o problema. Faça o que for preciso para isso. Ofereça um produto de substituição ou refazer o serviço. Se não conseguir resolver o problema, ofereça o dinheiro de volta. Isso se aplica caso você tenha uma pequena empresa e lide pessoalmente com os clientes ou uma grande empresa com milhares de clientes.

Muitos empreendedores não fazem acompanhamento dos clientes. Eles não querem lidar com más notícias nem com clientes insatisfeitos. Mas correm o risco de perder um cliente insatisfeito, e esse cliente pode compartilhar a má experiência com outras pessoas. O resultado pode ser perder não um, mas muitos clientes.

Outra tática para manter os clientes é oferecer atualizações de produtos. Tais atualizações quase sempre seguem a introdução de produtos tecnológicos. Por exemplo, empresas que comercializam telefones celulares e computadores enviam regularmente atualizações de software. Essa é uma ótima maneira de garantir a fidelidade do cliente, porque mostra que você se importa com a qualidade do produto e a satisfação do cliente.

Posicionar-se como especialista ajuda a dar credibilidade ao seu negócio.

Você também pode fazer atualização de produto em negócios não tecnológicos. Considere nossa empreendedora que vende cartões de telefone. Com o tempo, ela acrescentou capas para celulares à sua linha de produtos. Agora ela ficou sabendo que capas à prova d'água estão disponíveis. Ela vai querer começar a oferecer essas capas e tentar convencer seus clientes de que eles precisam de uma.

A manutenção dos clientes realmente tem a ver com a sua fidelização. Um programa de fidelidade recompensa os clientes por serem fiéis a seus produtos ou serviços. Ao criar um, você reconhece que seus clientes têm opção e oferece a eles um incentivo para ficarem com você. Tal programa não deve ser complicado nem difícil. Nossa padeira, por exemplo, poderá oferecer um pão grátis a cada seis pães comprados. Ela poderá dar ao cliente um cartão com sete círculos. A cada vez que o cliente comprar um pão, a padeira carimba um círculo com o logo da padaria. Depois que o cliente comprar seis pães, ele apresenta o cartão para receber um pão grátis. O processo pode ser repetido.

A recompensa oferecida é você quem escolhe. Pode ser algo grátis, um desconto em uma compra futura, um tratamento especial para um cliente ou a chance de ganhar um prêmio em um sorteio. Mas o que quer que seja que você ofereça precisa ser entendido e valorizado pelos clientes, do contrário o programa de fidelidade não vai funcionar. É importante informar sobre seu programa com clareza. Seus clientes precisam saber o que eles ganham ficando com você.

Um programa de fidelidade também é uma maneira de construir um relacionamento com seus clientes mais valiosos. Como parte do programa, eles podem ficar mais dispostos a compartilhar com você seus dados e preferências pessoais. Usando essas informações, você pode fazer com que eles se sintam especiais; por exemplo, informando-os em primeira mão sobre novos produtos

dica

Faça o acompanhamento do cliente e resolva qualquer problema de pós-venda que possa surgir.

que combinem com suas preferências. Informações dos clientes coletadas com seu programa de fidelidade podem ajudá-lo a tomar decisões comerciais mais inteligentes em geral.

Como aumentar sua base de clientes

A expansão do seu negócio pode vir de duas fontes: mais clientes e mais vendas a seus clientes existentes—sua **base de clientes**. É nessa segunda fonte que vamos concentrar nossa atenção agora.

Você se inteirou de todo o esforço necessário para converter um potencial cliente em um cliente pagante. Quando faz uma venda, você quer se concentrar em construir e depois fortalecer a relação com o cliente para vender mais para o mesmo cliente. Você pode aumentar suas vendas usando quatro técnicas diferentes de vendas:

- ⊙ Venda incrementada (*up-selling*)
- ⊙ Desagregação (*unbundling*)
- ⊙ Venda cruzada (*cross-selling*)
- ⊙ Indicações

A **venda incrementada** se refere a fazer com que um cliente compre mais do mesmo item, um produto mais caro, uma atualização ou outros complementos. Por exemplo, nosso fabricante de artigos de couro pode colocar um preço mais alto em produtos especiais selecionados. Ele mostra os produtos com preço mais alto primeiro para os clientes porque ganha mais dinheiro quando eles escolhem esses produtos em vez dos mais baratos.

Com a **desagregação**, você separa os componentes de um produto ou serviço e os vende individualmente. Vamos considerar uma empreendedora que dirige uma loja de roupas de segunda mão. Ela compra o

conteúdo inteiro de guarda-roupas e closets e depois vende as peças separadamente por um preço mais alto do que pagou por elas como parte de uma coleção de roupas.

A venda cruzada—venda de produtos relacionados com os que o negócio já oferece—é uma boa estratégia para aumentar a receita, uma vez que você já ganhou a confiança dos clientes. Eles podem estar mais dispostos a comprar produtos afins de você do que procurar outros vendedores de produtos similares. Por exemplo, um produtor de frangos pode acrescentar ovos de codorna e pata e também carne de aves à sua linha de produtos.

Embora venda incrementada, desagregação e venda cruzada sejam técnicas de vendas úteis, não há maneira mais eficaz de atrair **novos clientes** do que por indicações. Quando seus clientes satisfeitos tentam convencer outras pessoas a comprar da sua empresa, eles atuam como seus representantes gratuitos. Tudo o que você precisa fazer é pedir aos clientes satisfeitos que recomendem o seu negócio para amigos e conhecidos. Eles talvez façam isso mesmo sem você pedir se realmente gostam do que você vende.

Você pode recompensar os clientes com dinheiro ou descontos pelas indicações. Isso é perfeitamente ético. Por exemplo, nossa empreendedora de cartões de telefone dá aos clientes cinco cartões de visita e pede a eles para colocarem seus nomes nos cartões e entregá-los a amigos. Quando um novo cliente apresenta um desses cartões, o cliente que o indicou recebe um cartão de telefone pré-pago de cinco minutos.

Na vida real, existem programas de indicação de vários formatos e tamanhos. As

recompensas por indicações variam de convites para festas exclusivas a produtos de edição especial não disponíveis ao público. Por exemplo, o Dropbox, serviço de hospedagem de arquivos digitais, oferece 500 MB adicionais de espaço de armazenamento gratuito para os clientes que fazem indicações e para o usuário recém-indicado. A GoldieBlox, fabricante de brinquedos e jogos para meninas, oferece 20% de desconto na próxima compra tanto para o cliente que indicou quanto para o novo cliente. Com isso, conseguem-se duas coisas: a GoldieBlox ganha um novo cliente e a empresa incentiva o cliente que indica a comprar repetidamente.

Mudar para ficar à frente

Não espere que o seu negócio dure muito se ele permanecer do jeito que você começou. Para ter sucesso, os empreendedores precisam estar abertos a mudanças—neles e em seus negócios. É improvável que você comece sem concorrentes. A pressão que eles exercerão sobre o seu negócio provavelmente forçará você a implementar mudanças na sua empresa em algum momento.

Você terá que se manter um passo à frente dos concorrentes. Isso pode significar oferecer novos produtos, recursos ou serviços, o que levará à expansão do seu negócio. Vamos dar uma olhada em alguns dos nossos empreendedores e em como eles lidaram com a arte da mudança.

Nossa empreendedora da panificação passou a ter um concorrente local. Para se destacar do rival, introduziu alguns doces na padaria. Ela tinha os equipamentos e os conhecimentos para ampliar a linha de produtos. Os novos itens respaldam sua

proposição de valor e a mantêm à frente do concorrente. O fabricante de artigos de couro começou a fazer alguns de seus produtos impermeáveis em resposta aos pedidos dos clientes. A nova característica torna seus produtos mais atraentes do que os dos rivais.

Esses empreendedores mudaram alguma coisa em seu negócio em resposta aos sinais do mercado. Seu negócio também vai precisar se adaptar às condições do mercado. Muitos empreendedores relutam em mudar, porque se apaixonam pela ideia do negócio. A paixão é importante, pois alimenta o empenho do empreendedor. Mas você precisa testar continuamente sua visão em relação às realidades do mercado.

Esteja atento aos sinais de que a sua empresa precisa mudar:

- ⇒ Os clientes sugerem modificações no seu produto.
- ⇒ Alguns clientes mudaram para os concorrentes.
- ⇒ Novas tecnologias agilizam, barateiam ou facilitam os negócios.
- ⇒ Você tem dificuldade para manter bons funcionários.

E se, não importa o que você faça, seu negócio parece não funcionar? Você desiste do seu sonho? Você sabe que a resposta é um enfático “não”.

Abrir um negócio significa fazer algo novo e assumir riscos. Essa empreitada raramente ocorre exatamente como planejado. Se as vendas não se materializarem, ficarem magras ou come-

dica

Clientes gostam de se sentir especiais. Quando um cliente atingir a meta de um programa de fidelidade, faça alarde do que for dar a ele.

garem a cair, você deve analisar o que pode ter dado errado: talvez suas projeções de aquisição de clientes tenham sido muito otimistas. Ou talvez você não controle suas despesas com o rigor necessário. Ou sua gestão é insatisfatória. Depois de detectar as razões para as dificuldades do seu negócio, corrija os problemas e altere o curso para evitar repetir os erros no futuro. Não continue fazendo a mesma coisa que o deixou em apuros. Se continuar, provavelmente terá o mesmo resultado.

Como investir em você

Assim como as mercadorias podem ficar obsoletas, um empreendedor pode ficar obsoleto como empresário e líder. É fácil ficar preso na gestão da ideia original do negócio. Se você se encontrar em tal situação, não é um bom sinal. Ser um empreendedor de sucesso requer olhar regularmente para o seu negócio; e para você com olhos renovados, e estar aberto a novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas.

É importante se desafiar a pensar fora dos padrões, a respaldar seu crescimento pessoal e desenvolver suas habilidades de liderança. Você precisa manter seu pensamento renovado e alimentar sua “alma de liderança” aprendendo com os outros. É importante reservar tempo para você. Assim como precisa investir em seus funcionários,

tem que investir em você. Eis algumas maneiras de conseguir isso:

- ⊙ Fazer networking com outros empreendedores regularmente.
- ⊙ Ler sobre negócios no papel e on-line.
- ⊙ Procurar potenciais mentores.
- ⊙ Participar de eventos de empreendedorismo na sua área.

Conversar—ou fazer networking—com outros empreendedores é quase uma necessidade. Você pode compartilhar sua experiência e aprender com os outros (idealmente, não seus concorrentes) como eles enfrentam desafios semelhantes aos seus. A internet e os dispositivos móveis tornam mais fácil fazer networking. O objetivo é que cada participante da rede de contatos receba e dê alguma coisa de valor. Está lidando com um cliente difícil? Alguém da rede de contatos já passou por isso. Aprendeu algo novo ao fazer a contabilidade? Alguém do seu grupo certamente se beneficiará sabendo disso. Está se sentindo empacado ou desafiado? Às vezes só o que é preciso é ter alguém que passou por uma experiência semelhante para ouvir você. Um bônus de fazer networking com outros empreendedores: vocês podem indicar clientes uns para os outros.

Em jornais e revistas de negócios você pode encontrar ideias e histórias inspira-



De cliente potencial a comprador de fato

→ Ciência

Você faz os clientes saberem o que vende.

→ Interesse

Você faz com que se interessem pelo que vende.

→ Persuasão

Você faz com que fiquem propensos a comprar seu produto.

→ Compra

Eles de fato compram o que você vende.

doras sobre empreendedores que fizeram isso e como fizeram.

Conhecimento especializado—como contabilidade, finanças ou gestão—você em geral pode encontrar on-line ou, possivelmente, na sua biblioteca local. Se não tiver acesso a uma biblioteca, considere começar com membros do seu grupo de networking.

A internet é um ótimo recurso. Muitos sites oferecem orientação gratuita a empreendedores

Aquisição de clientes, adoção de mudanças

Neste capítulo, focamos em como construir uma base de clientes: como conseguir clientes, como mantê-los e como aumentá-los.

Os clientes são o que mantém o seu negócio. Se você os mantiver satisfeitos, seu negócio vai prosperar. Caso contrário, sua receita vai diminuir e o dinheiro que gastou para

atraí-los será desperdiçado. É improvável que você os mantenha satisfeitos se não adotar mudanças, e a mudança se dá de várias maneiras. Ao ficar próximo de clientes, concorrentes e funcionários, você se posicionará para se adaptar a quaisquer mudanças que surjam no caminho. 

Quando as coisas dão errado



“Lucros e prejuízos andam de mãos dadas; portanto, eu não desisto. Se o meu negócio não estiver indo bem, eu talvez o realoque para um outro lugar onde possa ir bem.”

Mamo Shiro—
proprietário de um negócio de costura no Quênia

“Vou tentar melhorar na área que não está funcionando para mim. Se ainda não aconteceu, vou tentar evitar coisas que podem fazer meu negócio fracassar.”

Susan Koilel, de Kisharu, Quênia,
que dirige um negócio de ensino de informática

“Você precisa examinar atentamente o que deu errado e fazer uma outra tentativa.”

David Sempui, que faz visitas guiadas no Monte Suswa, no Quênia



Você precisa manter seu pensamento renovado e alimentar sua “alma de liderança” aprendendo com os outros.

Embaixo: a empreendedora em série Hassina Syed na moderna propriedade agrícola Badam Bagh em Cabul, uma de várias empresas que ela abriu. Em cima: o ex-organizador de eventos musicais Dominic Cools-Lartigue lançou o Street Feast, mercados de comida pop-up em Londres que combinam a diversão de experimentar comidas diferentes em um lugar com música de qualidade



“A parte desafiadora é no começo; é um salto de fé. Mas acho que o mais importante é simplesmente fazer. Começar.”

TOM SZAKY

fundador da TerraCycle Inc., que coleta e transforma lixo difícil de ser reciclado em produtos de consumo coloridos

Trenton, New Jersey

Como financiar sua start-up

Empreendedores são quase sempre tidos como pessoas que assumem riscos. Muitas pessoas talvez nem considerem se tornar empreendedor por não se sentirem confortáveis em correr riscos. Mas aqui vai um segredo: a maioria dos empreendedores bem-sucedidos também não gosta de riscos. Eles simplesmente se esforçam para reduzir o risco no que fazem. As ideias contidas neste livro podem ajudá-lo a trabalhar em direção a essa meta.

Quais são então os riscos relacionados com a abertura do seu próprio negócio? Um negócio custa dinheiro. Abrir um novo negócio pode representar um grande risco para a sua estabilidade financeira. Mas não se preocupe; há muitas maneiras de levantar dinheiro para novos empreendimentos, e a família e os amigos também podem contribuir.

Dinheiro—onde um empreendedor encontra dinheiro?

Praticamente todo novo negócio requer algum dinheiro para ser iniciado. Os empreendedores chamam isso de **capital inicial**. A quantidade de capital inicial que você vai precisar dependerá da natureza do seu negócio.

Para fazer sua empresa começar a funcionar, você precisa obter determinados itens

essenciais. Esses itens-chave são chamados de ativos. Um ativo é algo que tem valor e ajuda você a ganhar dinheiro. Alguns exemplos:

- ⇒ Tecido—se fizer roupas.
- ⇒ Farinha—se abrir uma padaria.
- ⇒ Cartões de telefone pré-pagos—se vender suprimentos para telefones celulares.
- ⇒ Computador—se projetar aplicativos ou sites.

Agora pense em ferramentas especiais, utensílios, máquinas ou equipamentos que você vá precisar. Vai precisar alugar uma loja ou um quiosque? É neste ponto que você precisa entender a natureza do negócio que está começando. Se você não tiver uma boa ideia do negócio, converse com outras pessoas e observe pessoas que estão dirigindo empreendimentos similares ao que tem em mente. Concentre-se nas coisas que precisa ter. Isso ajuda a minimizar tanto o risco financeiro quanto o montante de capital inicial necessário. Quando o seu negócio se tornar bem-sucedido, você pode considerar acrescentar itens menos essenciais.

Onde os empreendedores procuram por capital inicial?

dica

Quando estiver começando, pergunte-se: “Eu realmente preciso desse ativo para fazer uma venda?” Se a resposta for sim, vá em frente para adquiri-lo.

Bootstrapping (autofinanciamento)

Primeiro, considere usar suas próprias economias junto com seu talento—o que é conhecido como bootstrapping. Esse termo significa que um empreendedor confia inteiramente em seus próprios recursos porque quer fazer estas coisas:

- ⊙ Manter completo controle do negócio.
- ⊙ Ver até onde pode levar o negócio sem empréstimos ou investimentos externos.
- ⊙ Provar que sua ideia de negócio vai funcionar.
- ⊙ Mostrar compromisso pessoal com o negócio.

O *bootstrapping* pode ser tudo o que é necessário para fazer um negócio começar a funcionar no começo. Normalmente são necessários alguns sacrifícios e esforço extra para encontrar recursos gratuitos, como sucata que pode ser transformada em equipamentos simples ou espaço em uma escola local que pode ser usado para dar aulas. Se optar por começar dessa maneira, então corte as despesas, use seu talento e faça algum trabalho extra remunerado, se possível, para economizar dinheiro.

Usar as economias pessoais como capital inicial tem algumas vantagens: é sem juros, dá a você controle total sobre seu dinheiro e demonstra que está comprometido com a sua ideia de negócio. Fique atento, no entanto, porque se você acabar com as suas economias terá menos dinheiro disponível para emergências e pode perder seu dinheiro se o negócio fracassar.

Suas economias pessoais podem não ser suficientes para colocar seu negócio em funcionamento. Nesse caso, o que mais se

aproxima de usar suas economias pessoais é obter dinheiro de familiares ou amigos. Eles também podem apoiar sua start-up de outras maneiras; por exemplo, trabalhando para você quando estiverem com tempo livre.

Doações

Talvez seus pais ou avós queiram realmente ver você ter sucesso. Ou talvez você tenha amigos que acreditem em apoiar uns aos outros. Eles podem lhe fazer uma doação em dinheiro.

Uma doação, que não requer a devolução do dinheiro, é um voto de confiança em você como empreendedor. Mas tenha cuidado, pois há algumas ressalvas. O doador pode querer palpitar na forma como o seu negócio é administrado ou ter uma participação nos lucros se o negócio tiver sucesso. E tenha em mente que um fracasso pode azedar as relações com familiares ou amigos.

Empréstimos

Você também pode obter seu capital inicial por meio de um empréstimo de um familiar, um amigo ou um investidor. Você tem que pagar o empréstimo, quase sempre com algum dinheiro extra. Esse valor adicional é chamado de **juros**. Os juros e o tempo que você pode levar para saldar o empréstimo, ou o **prazo**, devem ser negociados com o investidor. O prazo pode ser apenas o tempo necessário para colocar o negócio em funcionamento, ou pode se estender por um período de anos. Como empreendedor, você deve avaliar em quanto tempo vai começar a ter lucro em comparação com a duração que quer para o empréstimo.

Daymond John tinha um emprego em um restaurante fast-food e sua mãe hipotecou

sua casa no Brooklyn, em Nova York, para obter o capital inicial para sua empresa de roupas hip-hop, a Fubu, na década de 1990. Em meados da década de 2010, o negócio havia se tornado uma empresa global com US\$ 6 bilhões em vendas.

Amãe de John assumiu um risco financeiro para apoiar a visão do filho. É muito comum para empreendedores iniciantes obter apoio financeiro de familiares. Mas os dois lados precisam avaliar cuidadosamente o potencial de lucro de um novo negócio em relação à estabilidade financeira da família.

Veja outro exemplo: o aplicativo móvel de um empreendedor ajuda agricultores a se conectarem diretamente com empórios e supermercados sem o envolvimento de intermediários. Os agricultores postam por meio do aplicativo o que eles têm para venda e conseguem um preço melhor dos estabelecimentos. Os estabelecimentos, graças ao aplicativo, podem vender produtos mais frescos, deixando os clientes mais satisfeitos.

O empreendedor do aplicativo não precisa alugar uma loja nem armazenar estoque. Mas se ele usar quase todas as suas economias pessoais para comprar um laptop usado e pagar para publicar o aplicativo, ele precisa encontrar outra fonte de financiamento para manter seu negócio funcionando. Ele pode pedir uma doação para um familiar ou buscar um empréstimo.

Não importa a fonte e a forma da injeção de dinheiro, o empreendedor precisa redigir um contrato com o doador ou credor. A maioria de nós não vai se lembrar de todos os detalhes de um contrato verbal. Anotar os termos

gerais de um presente ou de um contrato de empréstimo ajuda você e a pessoa que está dando o dinheiro. Diga à pessoa que o contrato lhe ajuda a ganhar experiência importante. O contrato não precisa ser complicado, mas precisa ser claro.

Seja criativo ao considerar um empréstimo. Você pode considerar dar produtos ou serviços em vez de reembolso ou juros para a pessoa que emprestou o dinheiro. Por exemplo, a dona da padaria pode dar à pessoa que lhe fez um pequeno empréstimo um pão por semana durante seis meses como retribuição. Mas, de novo, assim como faria com um empréstimo monetário, redija o contrato.

Microempréstimos

Algumas organizações emprestam pequenos montantes de dinheiro a empreendedores. Esses “microempréstimos” às vezes podem ser tudo o que é necessário para colocar um negócio em funcionamento.

Um microempréstimo pode ser uma boa alternativa para empresas muito pequenas, pois garante pelo menos parte do dinheiro que o empreendedor necessita. Mas, como qualquer empréstimo, faça a lição de casa antes de fazer um microempréstimo. Organizações de microcrédito podem cobrar taxas de juros elevadas ou oferecer termos difíceis.

Se estiver considerando um microempréstimo, converse com outros empresários que usaram a instituição de microfinanciamento que você quer consultar. Faça estas perguntas:

- ⇒ Foi fácil entender os termos do contrato antes de assiná-lo?
- ⇒ Você se sentiu pressionado a assinar o contrato antes de entendê-lo?

dica

Mesmo se receber uma doação ou um empréstimo de familiares ou amigos, você deve documentar em um contrato por escrito.

- ⇒ Quais obrigações eu teria com a pessoa que fez a doação original ao grupo de microempréstimo? Algumas organizações pedem que você apresente ao doador relatórios de progresso.
- ⇒ As taxas são razoáveis? Com um microempréstimo, a taxa deve ser bastante baixa.
- ⇒ As empreendedoras são tratadas como os empreendedores?

O microempréstimo certo da organização certa pode ser exatamente o que você precisa para começar o seu negócio.

Propriedade compartilhada

Outra maneira de obter capital inicial é oferecer uma participação no seu negócio. As pessoas que lhe dão dinheiro em troca de participação no negócio são chamadas de investidores; a participação é chamada de **capital social**. Digamos que você acredita que o seu negócio vai acabar valendo US\$ 2 mil. Você detém 100% desse capital. Alguém com dinheiro no seu bairro lhe oferece US\$ 100 em troca de participação no seu negócio. Você oferece a ele 5% de propriedade (já que US\$ 100 é 5% de US\$ 2 mil) e mantém 95% de propriedade.

Essa é uma maneira simplificada de calcular a propriedade compartilhada. Como não há regras definidas, dividir a participação em troca de capital pode ser complicado.

Eis algumas vantagens da propriedade compartilhada:

- ⊙ Você obtém o capital inicial de que precisa.
- ⊙ As pessoas que lhe dão dinheiro vão naturalmente querer que você tenha êxito—você tem o dinheiro delas.
- ⊙ Se o seu negócio tiver lucro, seus investidores recebem apenas uma porcentagem dos seus lucros.

Mas também há desvantagens:

- ⊙ Os investidores podem querer se envolver mais no seu negócio do que você gostaria.

- ⊙ Se o negócio não estiver dando dinheiro suficiente ou se estiver dando prejuízo, você pode ter que lidar com investidores descontentes.
- ⊙ Você não é mais o único proprietário do negócio. Os investidores também são proprietários, mesmo que não estejam trabalhando no negócio.

Crowdfunding

O *crowdfunding*, ou financiamento coletivo via web, é uma fonte relativamente nova de capital inicial. Se você tem acesso regular e barato à internet, pode ser uma opção.

O *crowdfunding* lhe dá a oportunidade de recorrer a uma “multidão” (*crowd*) de pessoas comuns que podem ter algum dinheiro sobrando e estar dispostas a investir no seu produto em troca de um sinal de reconhecimento ou de algo mais substancial.

Para pedir dinheiro a uma multidão on-line, vá a um site de *crowdfunding*, preencha um perfil e escreva um pequeno *pitch* de negócios sobre a sua ideia. Seu trabalho no Capítulo 2 sobre o modelo de negócios para a sua start-up vai ser útil aqui. Você pode ampliar seu *pitch* usando as mídias sociais.

Você precisa especificar o montante que quer arrecadar. Em sites de *crowdfunding*, as pessoas se comprometem a ajudar com dinheiro (quase sempre pequenas quantias) porque acreditam na ideia do negócio. Você define uma meta de dinheiro prometido que precisa ser alcançada antes de receber as doações. Se não for alcançada, você não recebe nada.

P arte do dinheiro pode vir como doações. Para outros investidores você pode ter que prometer seu produto quando ele estiver pronto ou um pequeno pagamento quando o negócio estiver funcionando. Quando sua meta for alcançada, o site de *crowdfunding* normalmente fica com uma pequena porcentagem do dinheiro arrecadado.



dica

Ao tomar um empréstimo de alguém, certifique-se de entender o quanto a pessoa ou grupo quer estar envolvido na gestão do negócio.

Em cima: Bhavish Aggarwal fundou a Ola Cabs, rede de transporte de táxi, em Mumbai, Índia, em 2011. Desde então, sua empresa se expandiu para outras cidades e outros setores. Embaixo: Vendedor de souvenir na Baía de Ha Long, no Vietnã

dica

Se você precisar que outras pessoas comprem seu negócio, fique em posição de poder, detendo mais de 50%. Isso o torna sócio majoritário.

O *crowdfunding* pode ser ideal para pequenas empresas. A expectativa é que se torne uma maneira ainda mais popular de levantar capital inicial à medida que mais e mais pessoas se conectam à internet.

No entanto, as precauções discutidas anteriormente também se aplicam ao *crowdfunding*. Portanto, quer obtenha dinheiro como doação, por meio de empréstimo ou de outra maneira, certifique-se de entender todos os detalhes, em particular suas obrigações.

Investidores-anjos

Um investidor-anjo (ou investidor providencial) é alguém, normalmente abastado, que dá dinheiro à uma start-up como empréstimo que pode se tornar capital social mais tarde ou como porcentagem de propriedade no negócio. Investidores-anjos normalmente se concentram em uma área comercial específica, mais frequentemente na área em que são bem-sucedidos. Isso significa que eles têm não apenas recursos financeiros, mas também conhecimento especializado que pode ser útil a um empreendedor iniciante.

Alguns investidores-anjos são motivados pelo desejo de fazer o bem. Eles orientam empreendedores, alavancam redes de contato pessoais e compartilham conhecimento para o bem da start-up.

O montante que um investidor-anjo investe pode variar de vários milhares a vários milhões de dólares. O investimento-anjo, ou qualquer investimento inicial, na sua start-up é chamado de capital semente. Assim como uma planta começa com a semente, uma start-up começa com capital semente. Depois de ter usado suas economias pessoais ou o dinheiro de amigos e familiares, um investimento-anjo pode ser o próximo passo

para financiar sua start-up. O nível seguinte ao investimento-anjo é o **capital de risco**.

Capital de risco

Uma empresa de capital de risco arrecada milhões de dólares de pessoas físicas, empresas e firmas de investimento e reúne esse dinheiro em um fundo. O fundo é então usado para investir em start-ups com alto potencial de crescimento. Os capitalistas de risco (chamados de CRs) se concentram em determinadas áreas de negócio nas quais têm experiência e interesse. Eles normalmente se envolvem mais na gestão de “suas” start-ups do que os investidores-anjos.

As start-ups que procuram um fundo de capital de risco para financiamento precisam ser capazes de mostrar ativos sólidos, o que pode incluir propriedade intelectual, projeções convincentes de grandes receitas ou um número cada vez maior de funcionários. Essas start-ups geralmente têm alto grau de risco, já que quase sempre lidam com inovação. Em troca do financiamento de alto risco, os fundos de capital de risco costumam exigir participação no negócio.

Ponto de equilíbrio

Quem começa um novo negócio quase sempre pergunta: “Quando a minha empresa vai dar lucro?” ou “Que nível de vendas preciso ter para cobrir os custos?” Se você tiver investidores, eles provavelmente também vão fazer essas perguntas ou outras semelhantes. A segunda pergunta se refere a um conceito chamado **ponto de equilíbrio**, o número de unidades vendidas no qual a receita projetada iguala os custos totais do negócio. Todas as unidades vendidas acima desse

nível geram lucro, tornando sua empresa financeiramente viável.

Para calcular seu ponto de equilíbrio, você vai precisar identificar seus custos fixos e variáveis. (Consulte o Capítulo 2 para ver o que são.) O ponto de equilíbrio é igual aos custos fixos divididos pela diferença entre o preço de venda unitário e os custos variáveis.

Estratégia de saída

Em algum ponto do crescimento da sua empresa, os investidores vão querer tirar o dinheiro do negócio—o investimento original acrescentado de alguma valorização desse investimento. Assim, quando conversar com potenciais investidores, eles talvez perguntem: “Qual sua estratégia de saída?” O que eles querem saber é o seu plano de longo prazo para o negócio. Qual é o seu plano?

- ⇒ Ter o negócio comprado por outra empresa ou fundido com outra empresa.
- ⇒ Vendê-lo a outros investidores privados.
- ⇒ Vendê-lo ao público por meio de uma oferta pública inicial de ações (IPO).
- ⇒ Comprar outra empresa e mantê-la para você.

Pense um pouco a respeito da estratégia de saída. Seja cauteloso, no entanto, ao se reunir pela primeira vez com potenciais investidores. Se você falar sobre sua estratégia de saída no início das discussões, eles podem questionar seu real compromisso com o negócio.

Empréstimos bancários

Alguns empreendedores não têm acesso a bancos. Para outros, em especial empreendedores novatos, os empréstimos bancários não serão uma fonte viável de recursos. Os bancos relutam em emprestar para empreendedores porque normalmente eles não têm garantia ou ativos, como imóvel ou carro, que possam ser empenhados como segurança para o pagamento do empréstimo.

Os bancos gostam de garantia porque, se você não quitar o empréstimo, eles podem ficar com a garantia, vendê-la e usar o resultado financeiro como pagamento do empréstimo.

Além disso, a maioria dos bancos gosta de ver um plano de negócios detalhado antes de emprestar dinheiro. Dissemos antes neste livro que os empreendedores não devem redigir um plano até testarem seu negócio e ganharem alguma experiência.

Como arrecadar capital e evitar armadilhas

Este capítulo dá uma visão geral das fontes de capital inicial de uma start-up. Elas incluem suas próprias economias, doações de familiares, empréstimos, capital compartilhado, *crowdfunding*, fundos de capital de risco, investimentos-anjo e, em raras ocasiões, bancos.

Ao começar, você deve primeiro considerar as opções que não o endividem, embora talvez não tenha escolha se não tiver dinheiro. E o investimento externo tem suas vantagens, já que sócios de capital ou investidores podem contribuir com habilidades ou conhecimentos que seu negócio possa necessitar. 📦



“As pessoas no Irã não sabiam o que eram start-ups ou as associavam a fraude. Mas agora elas são levadas a sério e as pessoas mostram confiança.”—Behrouz Mehri

NAZANIN DANESHVAR

fundou a Takhfifan, empresa pioneira de comércio eletrônico, em 2011. Ela oferece ofertas e cupons a cerca de 1 milhão de assinantes

Teerã, Irã

Lance seu negócio dos sonhos

Até agora neste livro, estávamos assentando as bases para o seu negócio. Se essa base for sólida, seu negócio resistirá ao teste do tempo como uma casa solidamente construída.

Neste ponto, você quer começar a pensar sobre como **vender** a sua ideia de negócio. Pitch é um termo bem conhecido no mundo do empreendedorismo. Seja você um agricultor, uma costureira ou um criador de aplicativos móveis, precisa ser capaz de contar a história do seu negócio para diferentes públicos. Neste capítulo, vamos discutir como tornar essa história, ou o pitch, eficaz, e como criar e apresentar uma proposta mais detalhada, ou seu plano de negócios.

Como fazer um grande *pitch*

Pense em quando era criança. Você se lembra dos seus pais ou avós contando histórias? Pense no que tornava essas histórias interessantes.

- ☞ Uma ideia empolgante?
- ☞ Personagens interessantes?
- ☞ Um chamado para fazer alguma coisa?
- ☞ Uma nova maneira de olhar para alguma coisa?
- ☞ Um sentimento bom produzido?

Um *pitch* é basicamente contar uma história sobre a sua ideia de negócio. Você começa chamando a atenção dos ouvintes, depois cria curiosidade, mantém o interesse e gera emoção.

Sua história vai mudar ligeiramente dependendo da pessoa para quem você está fazendo o *pitch*: cliente, fornecedor, parceiro comercial, membro da família, amigo ou investidor. Ela deve levar o ouvinte a agir:

- ⊙ Comprar seu produto.
- ⊙ Trabalhar com você para aprimorar sua ideia.
- ⊙ Apresentá-lo a contatos importantes.
- ⊙ Dar conselhos valiosos de negócios.
- ⊙ Investir no seu negócio.

Seja qual for o público para o qual você venda a sua ideia, concentre-se no porquê quer abrir um negócio e como planeja alcançar suas metas. Mas não exagere: seja conciso e deixe os detalhes de fora. Seus ouvintes vão perguntar sobre os detalhes que consideram importantes. Ouça atentamente às perguntas e sugestões porque elas podem indicar questões essenciais com as quais você precisa lidar. Se estiver em busca de conselhos, não hesite em perguntar.

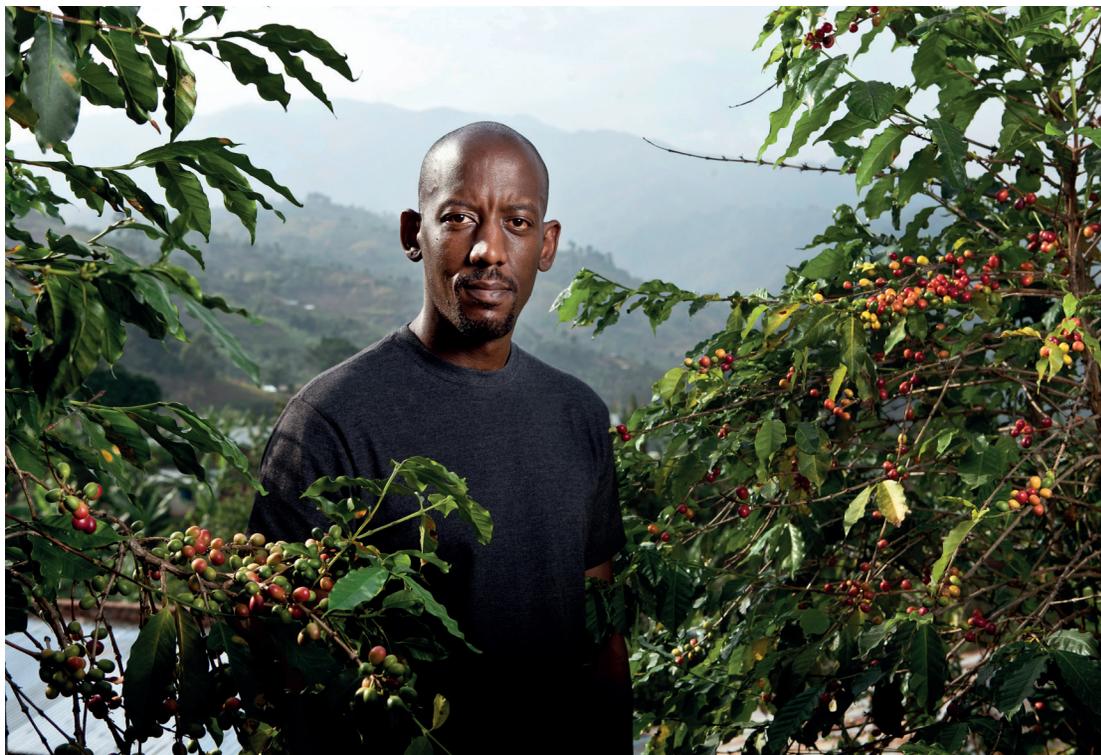
Cientes

Os clientes podem ser o público mais fácil para vender o seu negócio. Você precisa contar a eles sobre seu produto ou serviço. É o “pitch de vendas”. Ele deve fazer com que os clientes queiram comprar seu produto ou serviço. Seu pitch deve ser orientado pelo desejo de vender aos clientes seu produto ou serviço.

Portanto, antes de fazer um *pitch* de vendas, é preciso entender as necessidades dos clientes. Dependendo do que você vende, o *pitch* pode ser semelhante para todos os clientes ou segmentos de clientes ou pode precisar ser adaptado. Por exemplo, um produtor que vende ovos faz o mesmo *pitch* para todos os clientes, mas um empreendedor que ensina conhecimentos de informática

provavelmente fará pitches diferentes a clientes mais velhos e pais de crianças pequenas. Geralmente, o *pitch* deve ser curto—às vezes você tem apenas cinco minutos—mas para determinados *pitches*, como para produtos técnicos complicados, você pode precisar de mais tempo, seguido de explicações adicionais.

Seu pitch de vendas precisa ser autêntico e verdadeiro. Você pode conseguir que alguém compre seu produto uma vez fazendo um *pitch* que não seja honesto, mas você não vai manter esse cliente por muito tempo. Quando o cliente percebe o logro, ele não vai mais comprar de você e pode compartilhar a experiência com outras pessoas. O resultado é que você pode perder vendas. Você se sairá melhor fazendo *pitches* honestos.



dica

Um bom *pitch* faz o ouvinte se sentir inspirado a agir.

Andrew Rugasira direcionou sua pequena empresa, a Good African Coffee em Uganda, para os mercados internacionais, criando sua marca global de café. A empresa treinou mais de 14 mil cafeicultores e os contratou como fornecedores



O pitch de vendas deve enfatizar como o seu negócio atende às necessidades do cliente.

Fornecedores/parceiros

O *pitch* para alguém que pode ser um potencial fornecedor ou parceiro será diferente do seu *pitch* de vendas. Você vai querer enfatizar os benefícios mútuos e o sucesso comum a todos com quem faz negócios.

Você precisa criar seu *pitch* de uma maneira que vincule o sucesso do seu fornecedor/parceiro ao seu. Por exemplo, nossa empreendedora que vende cartões telefônicos pré-pagos pode pedir ao seu fornecedor um desconto especial ou alguns cartões gratuitos quando atingir um determinado limite de vendas. Ao fazer isso, ela envolve o fornecedor em seu próprio sucesso. Se ela atingir esse limite, os dois lados ganham—ela recebe o desconto, e o fornecedor registra mais vendas.

Você pode envolver seus fornecedores/parceiros no seu sucesso pedindo certas coisas:

- ⊙ Descontos quando determinadas quantidades forem vendidas.
- ⊙ Dinheiro para ajudar a comercializar seu produto.
- ⊙ Abatimentos anuais em dinheiro quando determinado volume de vendas for alcançado.
- ⊙ A cortesia de indicar clientes para o seu negócio.

Familiares e amigos

Você já sabe que o apoio de familiares e amigos pode ser importante para o seu negócio. Mas para ter esse apoio, você precisa comunicar a eles o que o motiva, por que acha que será bem-sucedido e, possivelmente, o que eles podem ganhar com o seu sucesso.

Uma maneira simples de vender sua ideia de negócio para familiares e amigos é contar como o seu sucesso poderá afetar

a vida deles de maneira positiva. Seu sucesso pode:

- ⇒ Garantir mais (e melhor) comida na mesa.
- ⇒ Melhorar o acesso a educação e saúde.
- ⇒ Torná-lo um exemplo de vida—e empregador—para os jovens da família.
- ⇒ Levar um padrão de vida mais alto para a comunidade.

Investidores

Como discutimos no capítulo anterior, você pode precisar levantar dinheiro para lançar ou expandir seu negócio. Nesse caso, você precisa vender sua ideia de negócio a investidores. Os investidores querem ganhar dinheiro. Portanto, seu *pitch* precisa mostrar o caminho para o lucro abordando as seguintes questões:

- ⊙ O problema que você está resolvendo ou a oportunidade que está aproveitando.
- ⊙ A proposição de valor do seu produto/serviço. (Veja Capítulo 2.)
- ⊙ Como o seu negócio vai fazer dinheiro. (Você pode usar seus módulos de negócios do Capítulo 2 como modelo para isso.)
- ⊙ Por que seu produto/serviço é único ou diferente dos produtos existentes.
- ⊙ Como você planeja conseguir, manter e aumentar os clientes.
- ⊙ Quem são seus concorrentes.
- ⊙ Formação e experiência sua e de seus sócios (se houver).
- ⊙ Projeções de vendas (para no mínimo 12 meses e até 3 anos).
- ⊙ A situação do seu negócio. Já foi feita alguma venda?
- ⊙ O “pedido”.

O pedido, embora mencionado por último, é parte crucial do seu pitch. É exatamente o que a palavra sugere—se você está fazendo um pitch de negócios, você quer pedir alguma coisa a seu público. Normalmente é dinheiro, mas pode ser outra coisa: uma apresentação comercial importante ou um coaching ou mentoria de negócios. Pense no pedido se enquadrando em um ou mais desses três itens:

- ⊙ Dinheiro (investimento financeiro)
- ⊙ Talento (compartilhamento de conhecimento especializado)
- ⊙ Tempo (*coaching* ou mentoria)

Independentemente do que estiver pedindo, você vai precisar dizer como vai usar o dinheiro, o talento ou o tempo dos seus investidores, mentores ou colegas empreendedores no seu negócio.

O empreendedor confiante

Alguns empreendedores são bons em interagir com pessoas; outros ficam nervosos quando precisam apresentar seu negócio—em especial se isso envolver pedir dinheiro ou outras formas de apoio. Esteja você falando com clientes ou com alguém que quer que invista no seu negócio, é natural ficar nervoso. Sua paixão pela sua ideia de negócio e seu conhecimento do mercado são as melhores ferramentas para acalmar seus nervos e tranquilizar seu público.

É natural que um empreendedor se entusiasme com seu negócio. Não tente esconder seu entusiasmo; é provável que ele seja visto como paixão e energia. Investidores, potenciais parceiros comerciais e outros gostam de ver alguém entusiasmado e empolgado!

Alguns macetes podem ajudá-lo a aumentar a confiança. A ciência mostrou que uma postura alta e ereta é uma maneira de aumentar o suprimento do corpo dos elementos químicos da confiança—aqueles que ajudam a regular a vigilância mental. Basta pensar no que os animais selvagens fazem quando sentem um nível elevado de excitação. Eles se fazem parecer maiores agitando as penas ou sacudindo a juba, por exemplo.

Assim, antes de fazer uma apresentação comercial ou se reunir com um investidor, ande com as mãos nos quadris. Você vai dar a si próprio um aumento temporário, mas útil, de confiança. Outra maneira de acalmar os nervos e aumentar a confiança é respirar profunda e lentamente. Procure se concentrar na respiração. Seu corpo vai começar a relaxar e sua mente vai se aquietar.

Outro truque é agir “como se”. Quando estiver para fazer algo importante para o seu negócio—ligar para um cliente, pedir um empréstimo ou fazer uma apresentação—aja “como se” você já fosse um empreendedor bem-sucedido. Observe as pessoas que já estão fazendo o que você quer fazer. Como elas se comportam? Como elas falam? Há determinadas qualidades que parecem comuns a essas pessoas? Isso não quer dizer que você deva ser arrogante ou pretensioso. Apenas mostre que acredita em você. Demonstre um alto nível de energia sobre o que estiver falando. Muito em breve não estará apenas atuando.

O plano de negócios

Se você fez um bom pitch de negócios para os investidores e prendeu o interesse deles, eles podem pedir para ver seu plano de negócios. O plano de negócios tem muito mais detalhes do que o *pitch*. O *pitch* pode ser considerado o “esboço” do seu negócio; o plano de negócios incluirá os detalhes que seu público precisa saber para entender como você pretende tornar o esboço em realidade.

O trabalho que você teve de construir seus módulos de negócios e preparar seu *pitch* pode agora ser ampliado no seu plano de negócios. O que será incluído dependerá do negócio que você está lançando. Mas seja conciso, porque quem vai lê-lo normalmente não tem muito tempo. Vejamos um esboço simplificado.

- ➔ **Sumário executivo**—Pode ser um resumo de uma página do seu negócio. Escreva sobre o que é o seu negócio e a proposição de valor que você oferece.

dica

Peça o talento ou o tempo de outros empreendedores; normalmente eles serão generosos com conselhos.

Em cima, da esquerda para a direita: Tanayot Saihaikam, Kanya Thuaylai e Taweechai Boontum, fundadores da Saanha, na Tailândia, que vende bonecas artesanais. Embaixo: você toca violão ou outro instrumento? Se sim, que tal tentar abrir uma loja de instrumentos musicais?



- ➔ **Produto/serviço**—Descreva brevemente o produto ou serviço que você quer oferecer e como ele vai ajudar as pessoas.
- ➔ **Clientes**—Quem vai comprar seu produto ou serviço? Como você vai conseguir, manter e aumentar os clientes? (Veja o Capítulo 4.) Você vai querer mostrar que entende seus potenciais clientes—seus hábitos de compra, suas preferências e outras características.
- ➔ **Concorrência**—Quem mais está fazendo o que você faz? O que diferencia o seu produto dos que são vendidos pelos concorrentes? Se não houver concorrentes atualmente, qual sua previsão para uma possível futura concorrência? Há coisas que tornam difícil para alguém entrar no seu nicho de mercado? Por exemplo, se você criou um produto original, existem leis de direitos autorais que protegerão sua invenção, dificultando a criação de um produto similar por outras pessoas?
- ➔ **Marketing**—Como você fará para que os clientes tomem conhecimento do seu negócio? Será por divulgação boca a boca, anúncios ou outra coisa? Como vai vender ou entregar seu produto/serviço aos clientes? (Veja o Capítulo 2.)
- ➔ **Operações**—Essa seção explica como você vai produzir e vender seu produto e também como vai acompanhar suas despesas, receitas e lucros. Ela inclui detalhes como o número de funcionários e os principais suprimentos de que precisará. Você detalhou essas informações no Capítulo 2. Procure responder as seguintes perguntas:
 - ⇒ Como seu produto vai ser feito ou seu serviço prestado? Quantas pessoas você vai precisar para ajudá-lo a fazer as coisas ou prestar o serviço? Do que precisa para fazer o produto ou prestar o serviço?
 - ⇒ Como vai monitorar as finanças do negócio? (Veja a seção sobre fluxo de caixa no Capítulo 3.)
- ➔ **Gestão**—Como você pretende planejar, organizar, montar equipe, liderar e controlar seu negócio? (Veja o Capítulo 3.) Escreva sobre você e sua experiência, principais funcionários e eventuais mentores que escolheu para orientá-lo. Explique por que você é a melhor pessoa para liderar esse negócio.
- ➔ **Finanças**—Em um plano de negócios simples, você precisa responder apenas duas perguntas: Quanto você cobrará por seu produto/serviço? Como será pago? Mas se seu negócio for maior ou mais complexo, talvez seja necessário fazer a projeção de vendas para os primeiros 12 meses e possivelmente para os primeiros 3 anos.

dica

Aprenda com seus erros, corrija o curso e siga em frente. Sua determinação em ter sucesso e sua perseverança ajudarão a enfrentar os períodos difíceis.



Quando você começa um negócio pela primeira vez, é preciso aprender muito com os outros.

Como obter ajuda para redigir seu plano

O trabalho que você fez no Capítulo 2 sobre os módulos de negócios deve facilitar a redação do seu plano de negócios. Se você não tiver habilidades de redação, no entanto, pode criar um plano de negócios visual. Pegue alguma coisa para desenhar—papel, lousa ou computador, o que você ficar mais confortável—e procure registrar o que quer fazer com algum tipo de gráfico.

Como uma imagem vale mil palavras, um desenho pode ajudar os outros a entender o seu negócio e suas metas. Depois você ou alguém que esteja lhe ajudando pode tentar “traduzir” as imagens em palavras. Como benefício adicional, desenhar pode desbloquear o lado criativo da sua mente e fazê-lo pensar em detalhes ou oportunidades que você pode ter deixado passar.

Mesmo em um plano de negócios escrito, você pode querer incluir alguns desenhos para transmitir suas ideias. Veja uma abordagem para visualizar seu modelo de negócios em <http://griffinworx.org/viztoolz/>.

Além disso, certifique-se de ficar de olho no seu plano de negócios: você não quer cópias do seu plano caindo nas mãos dos concorrentes.

Mentores e outros recursos

A autoconfiança é uma característica essencial que a maioria dos empreendedores tem. Mas em excesso pode lhe causar problemas, fazendo-o acreditar que você pode ficar sem a ajuda de outras pessoas. Nos negócios, você na verdade precisa contar com outras pessoas—como mentores, sócios, parceiros, investidores, fornecedores, distribuidores

e compradores—e o conhecimento e a honestidade deles. E você pode aprender muito com eles.

Onde encontrar essas pessoas? Comece no local onde mora. Procure encontrar empresários estabelecidos perto de você que estejam dispostos a compartilhar experiências. Em algumas comunidades, empresários se reúnem casualmente para compartilhar histórias e ajudar uns aos outros. Essa é uma ótima maneira de construir sua rede de negócios e observar outros empresários. Como eles agem? Sobre o que conversam?

Nesses encontros, você pode receber feedback sobre a sua ideia ou o seu plano de negócios. Também pode receber conselhos sobre o que funcionou e não funcionou para os outros. No fim, você ainda precisará tomar decisões por conta própria, mas fará isso com base em informações sólidas.

Se não houver nenhum grupo de pares de negócios onde você mora, considere iniciar um convidando alguns empresários para conversar na sua casa ou em um café. Convide-os novamente algumas semanas depois e peça para trazerem um amigo que tenha um negócio.

Em cidades maiores, organizações comerciais podem ser uma boa fonte de conselhos de negócios. Algumas chegam a oferecer programas de empreendedorismo gratuitos ou de baixo custo.

Um número crescente de países de mercados emergentes e em desenvolvimento patrocina programas nacionais para promover o empreendedorismo. Se você tiver a sorte de morar em um desses países, use o programa para encontrar mentores e outras formas de orientação e apoio.

Grandes empresas, governos, universidades, aceleradoras de negócios, concursos empresariais e grupos não governamentais também promovem o empreendedorismo em âmbito local.

Como contar a história e fazer acontecer

Você aprendeu como fazer uma coisa importante para o seu negócio: contar sua história. Ao envolver outras pessoas, ou vender o seu negócio ou a sua ideia de negócio, você pode receber conselhos e orientação, contatos essenciais e dinheiro.

Se um mentor ou investidor quiser saber mais, escrever um plano de negócios é o próximo passo. É preciso mostrar aos outros que você conhece o mercado em que está entrando e tem uma visão para o futuro do seu negócio. Se tiver êxito, conseguirá lançar ou expandir sua empresa. Então o mercado vai testá-la—e testar você como líder empresarial.

Apenas o início de uma aventura

Abrir uma empresa é uma aventura. Você não faria uma longa jornada ou escalaria uma montanha sem uma cuidadosa preparação. Da mesma forma, você não deve

lançar um negócio sem cuidadosa consideração de todas as questões essenciais e planejamento detalhado. Este livro fornece uma estrutura para o seu pensamento e planejamento. Ser empreendedor significa estar sempre aprendendo. As questões que discutimos darão diretrizes e lhe ajudarão a seguir na direção certa. Está pronto para começar sua aventura empresarial? 



Um plano de negócios avançado contém projeções de:

→ **Demonstração de resultados**
As vendas menos os custos.

→ **Fluxo de caixa**
Caixa inicial + vendas – despesas = fluxo de caixa líquido.

→ **Balço patrimonial**
Ativos: o resultado serão os itens que você precisa adquirir para fazer seu negócio funcionar.
Passivos: dinheiro que você deve (a fornecedores, funcionários, locador, etc.) e quaisquer empréstimos que tenha.
Capital social: dinheiro que você e outros têm no negócio

→ **Ponto de equilíbrio**
Quando você espera que as receitas comecem a igualar ou superar as despesas? Um investidor vai querer saber quando você espera pelo menos cobrir os custos.



Você precisa ser capaz de contar a história do seu negócio para públicos diferentes.

O Lisbon Innovation Kluster (LINNK), em Portugal, cofundado por Joana Rafael (centro), está entre as centenas de incubadoras e aceleradoras de empresas que ajudam empreendedores a começar ou ampliar seus empreendimentos



glossário

- ▶ **“acompanhamento” do cliente**
atividade pós-venda que visa garantir que os clientes estejam satisfeitos
- ▶ **aliança comercial**
parceria, geralmente envolvendo parceiros-chave, na qual duas ou mais empresas cooperam para maximizar as receitas para todos
- ▶ **atividade-chave**
tarefa ou projeto essencial a um negócio que ajuda a tornar seus produtos ou serviços únicos e valiosos aos clientes
- ▶ **ativo**
item de valor na forma de dinheiro em caixa, estoque, equipamentos, imóveis, etc., que ajuda uma empresa a operar e ganhar dinheiro
- ▶ **balanço patrimonial**
demonstração financeira que resume os ativos e passivos de uma empresa e o patrimônio líquido em um período específico
- ▶ **base de clientes**
todos os clientes existentes de um negócio
- ▶ **caixa inicial**
o montante de dinheiro utilizado para iniciar um novo empreendimento
- ▶ **canal de distribuição**
empresa ou cadeia de empresas ou intermediários por meio da qual um produto ou serviço chega aos consumidores
- ▶ **capital de risco**
financiamento fornecido por investidores a empresas em estágio inicial com alto potencial de crescimento
- ▶ **capital inicial**
dinheiro necessário para abrir um negócio
- ▶ **capital semente**
o investimento inicial em um negócio, utilizado para fazê-lo funcionar
- ▶ **capital social**
para os propósitos deste livro, participação acionária em uma empresa; pode ter outros significados
- ▶ **comissão**
dinheiro pago a um funcionário ou revendedor pela venda de determinado montante em bens ou serviços. Normalmente é uma porcentagem da venda.
- ▶ **cooperativa**
organização empresarial de propriedade de seus membros, que dividem os lucros e as perdas
- ▶ **custo de aquisição do cliente**
todas as despesas incorridas para atrair um cliente pagante
- ▶ **custo fixo**
despesa que não se altera com o aumento ou a diminuição no número de bens ou serviços produzidos ou vendidos
- ▶ **custo operacional**
despesa incorrida para manter um negócio funcionando, como aluguel, serviços públicos e impostos
- ▶ **custo variável**
custo que muda em relação ao volume de produção ou às vendas, como matérias-primas ou comissões de vendas
- ▶ **custo-chave**
despesa associada a um produto ou serviço que respalda a proposição de valor de um negócio
- ▶ **demanda**
vontade e disposição dos consumidores de pagar por um produto ou serviço específico
- ▶ **desagregação (unbundling)**
técnica de vendas na qual bens ou serviços antes oferecidos juntos são vendidos separadamente como partes individuais a preços que tornam sua soma mais lucrativa
- ▶ **distribuição**
o movimento de bens para lojas e outros estabelecimentos que vendem para os consumidores
- ▶ **empresa de capital aberto**
empresa que vendeu ações por meio de uma oferta pública inicial e é negociada em bolsa de valores
- ▶ **entrada de caixa**
dinheiro que entra em um negócio, normalmente na forma de vendas. Também pode ser uma injeção de dinheiro de investidores, familiares ou empréstimos
- ▶ **estrutura de custos**
método para determinar quanto vai custar para uma empresa produzir um produto e quanto de lucro o produto vai gerar
- ▶ **firma individual**
negócio possuído e dirigido por uma pessoa; a forma mais simples de empresa

▶ **fluxo de caixa**
o montante total de dinheiro de um negócio que entra das vendas e sai na forma de despesas

▶ **fluxo de caixa líquido**
o montante de dinheiro restante depois que as saídas de caixa (despesas) são subtraídas das entradas de caixa (receitas)

▶ **fornecedor-chave**
fornecedor de bens ou serviços sem o qual uma empresa não pode funcionar

▶ **garantia**
algo de valor empenhado para cobrir o pagamento de um empréstimo. Se o empréstimo não for pago, o credor pode se apropriar do item.

▶ **investidor-anjo**
alguém que investe em start-ups promissoras e às vezes também ajuda com conselhos e contatos

▶ **modelo de negócios**
projeto para a operação bem-sucedida de uma empresa que identifica fontes de receita, base de clientes, produtos, recursos e fontes de financiamento

▶ **modelo de receita**
plano que identifica quais fontes de receita buscar, que valor (bens/serviços) oferecer, como precificar bens/serviços e que tipos de clientes (segmentos de mercado) vão comprar os bens/serviços

▶ **networking**
atividade destinada a criar um grupo de conhecidos e associados e mantê-lo ativo por meio de comunicação regular para benefício mútuo

▶ **oferta pública inicial (IPO)**
a primeira vez que uma empresa oferece ações ao público em geral para arrecadar capital

▶ **parceiro-chave (aliado)**
pessoa física ou empresa essencial para o sucesso de um negócio

▶ **passivo**
a dívida ou as obrigações financeiras de uma empresa que surgem no curso de suas operações comerciais

▶ **“pedir”**
o ato de solicitar dinheiro, conselhos ou orientação de outros como parte de vender uma ideia de negócio

▶ **pitch de negócios**
breve apresentação de uma ideia ou plano de negócios para potenciais investidores ou outras partes

▶ **plano de negócios**
documento escrito que descreve em detalhes a visão e as metas de um novo negócio e como ele vai alcançá-las

▶ **ponto de equilíbrio**
o momento em que as receitas (vendas) igualam as despesas de um negócio, muitas vezes considerado uma métrica fundamental para medir o sucesso de um negócio

▶ **prazo do empréstimo**
o tempo que um tomador de empréstimo tem para quitar ou renegociar um empréstimo

▶ **prontidão do mercado**
situação em que há clientes suficientes dispostos a comprar um produto ou serviço de modo que a empresa que produz os bens ou serviços pode se sustentar economicamente

▶ **proposição de valor**
declaração comercial ou de marketing que resume o que é único sobre um produto ou serviço e por que os clientes vão considerar o produto ou serviço valioso

▶ **recurso-chave**
item, como uma matéria-prima ou um conhecimento especializado, essencial para as operações de um negócio

▶ **resultado líquido (lucro ou prejuízo líquido)**
o montante de dinheiro que sobra em uma empresa depois da dedução de todos os custos das receitas

▶ **saída de caixa**
dinheiro que um negócio paga para suprimentos, salários e outras despesas

▶ **segmentação de clientes**
divisão dos clientes em grupos que compartilham características similares. Os clientes de um mesmo segmento devem responder a ações de marketing similares.

▶ **sociedade de parceria limitada**
forma de organização empresarial na qual dois ou mais sócios se unem para conduzir um negócio juntos. Os sócios dividem perdas e lucros com base em quanto cada um investiu

▶ **sociedade simples (general partnership)**
forma de organização empresarial na qual duas ou mais pessoas físicas possuem um negócio juntas e dividem os lucros e os passivos

▶ **venda cruzada (cross-selling)**
venda de produtos relacionados com os que um negócio já oferece

▶ **venda incrementada (up-selling)**
técnica de vendas por meio da qual um vendedor induz o cliente a comprar itens mais caros, atualizações ou complementos na tentativa de fazer uma venda mais lucrativa

▶ **venda por indicação**
aquisição de novos clientes a partir de clientes existentes

Fontes:
BusinessDictionary.com,
Investopedia e Wikipédia



recursos on-line

Para começar e acelerar o crescimento

▶ **endeavor**

Apoio em aceleração e mentoria para empresas empreendedoras com alto potencial de crescimento · www.endeavor.org

▶ **prêmio global estudante empreendedor**

Competição para estudantes que possuem e operam um negócio · www.gsea.org

▶ **10 mil mulheres do goldman sachs**

Programa para empreendedoras que oferece formação em administração e gestão, mentoria e acesso a capital · www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

▶ **griffinWorx**

Incubadora/aceleradora de negócios que atua no mundo todo para ajudar empresas locais a melhorar e aprimorar suas ideias · www.griffinworx.org

▶ **sociedade kairos**

Rede de jovens empreendedores inovadores que oferece apoio de pares, mentoria e acesso a investidores · www.kairossociety.com

▶ **launch**

Parceria público-privada dos EUA que ajuda empresas inovadoras selecionadas do mundo todo a aperfeiçoar suas ideias e comercializar seus produtos ou serviços · www.launch.org

▶ **launchLab**

Rede de incubadoras universitárias de empresas em campi da África · www.launchlab.co.za

▶ **lions@frica**

Parceria público-privada que ajuda potenciais empreendedores a aprender habilidades empresariais e lançar negócios na África · www.lionsafrica.org

▶ **seedstars world**

Empresa de promoção, conexão e investimento de start-ups em mercados emergentes por meio de uma competição · www.seedstarsworld.com

▶ **start-up chile**

Programa patrocinado pelo governo que inclui financiamento-semente · www.startupchile.org

▶ **startup farm**

Aceleradora brasileira para start-ups de tecnologia · www.startupfarm.com.br

▶ **startup india**

Programa governamental que inclui auxílio financeiro · www.startupindia.gov.in

▶ **startup rio**

Parceria público-privada brasileira que fornece mentoria, espaço de trabalho e equipamentos para start-ups em estágios iniciais · <http://www.startuprio.rj.gov>

▶ **startup weekend**

Iniciativa patrocinada pelo Google que reúne empreendedores, *coaches* de negócios e investidores durante um fim de semana · www.startupweekend.org

▶ **techstars**

Aceleradora de tecnologia orientada por mentoria com unidades nos EUA, no Reino Unido, na Alemanha, em Israel e na África do Sul · www.techstars.com

▶ **unreasonable group**

Serviço multifuncional que ajuda ampliar negócios existentes com grande impacto social · www.unreasonablegroup.com

Financiamento: como encontrar seu anjo

▶ **astia**

Programa de investimento para empreendimentos de alto crescimento de empreendedoras · <http://astia.org>

▶ **comunidades de start-ups do google**

Parceria que oferece apoio financeiro e outros recursos para comunidades de start-ups · www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities

▶ **fundo savannah**

Fundo de capital semente especializado em investimentos em start-ups de tecnologia em estágio inicial e de alto crescimento na África Subsaariana · <http://savannah.vc>

▶ **tayrona ventures**

Fundo que investe em empresas em estágio inicial na Colômbia e em toda a América Latina · www.tayronaventures.wordpress.com/

Crowdfunding: como encontrar muitos anjos

▶ **goGetFunding**

Ajuda a arrecadar dinheiro para qualquer coisa que seja importante para um usuário · www.gogetfunding.com

▶ **indiegogo**

Ajuda empreendedores que procuram capital · www.indiegogo.com

▶ **kickstarter**

Financia projetos criativos de artes, fotografia, cinema, design, jogos e tecnologia · www.kickstarter.com

▶ **kiva**

Fornecer empréstimos para microempreendimentos · www.kiva.org

▶ **play business**

Conecta start-ups com pequenos investidores no México · www.playbusiness.mx

▶ **rocketHub**

Apoia artistas, ativistas e empreendedores em busca de recursos financeiros · www.rockethub.com

Como usar a internet para vender seu produto

▶ **beadforLife**

Une artesãs a compradores e oferece um programa gratuito de seis meses chamado Street Smarts Business School · www.beadforlife.org

▶ **crater creations**

Organização sem fins lucrativos que coloca no mercado produtos dos massai, do Quênia · www.cratercreations.org

▶ **rising international**

Serviço que ajuda a vender artesanato feito por mulheres em nações em desenvolvimento por meio de festas em residências americanas www.risinginternational.org

▶ **soko**

Serviço que ajuda a vender artesanato feito por mulheres em nações em desenvolvimento por meio de festas em residências americanas www.risinginternational.org

Como usar a internet para ser pago

▶ **bKash**

Serviços financeiros móveis em Bangladesh para consumidores sem acesso, ou com acesso limitado, a bancos tradicionais · www.bkash.com

▶ **mfs Africa**

Portal para transferências de dinheiro na África nas principais redes de dispositivos móveis · www.mfsafrica.com

▶ **m-pesa**

Sistema de dinheiro móvel da Vodafone disponível na África, no Afeganistão, na Índia e no Leste Europeu · www.mpesa.in/portal

Informações gratuitas

▶ **entrepreneur**

Revista com conteúdo gratuito de pessoas que estão criando negócios · www.entrepreneur.com

▶ **entrepreneurship**

Conteúdo gratuito da Fundação Kauffman para empreendedores, formuladores de políticas, investidores, mentores, pesquisadores e acadêmicos · www.entrepreneurship.org

▶ **inc.**

Revista que oferece conteúdo gratuito sobre começar e aumentar um negócio · www.inc.com/guides/start_biz

▶ **startup digest**

Seleção de artigos, vídeos e informações sobre eventos de start-ups de alta tecnologia e alto crescimento · www.startupdigest.com

▶ **administração de pequenas empresas dos eua**

Órgão governamental americano que ajuda pequenas empresas, com informações disponíveis em inglês e espanhol · www.sba.gov

Para aumentar sua rede

▶ **b.e.a.m**

Aplicativo que fornece acesso a uma comunidade global de empreendedores, investidores, desenvolvedores e jornalistas de negócios · www.beam.today

▶ **founderDating**

Rede de empreendedores que se ajudam para abrir e fazer crescer empresas · www.founderdating.com/about

▶ **founders network**

Rede de fundadores de empresas de tecnologia que ajudam a ensinar empreendedores a aprender, crescer e superar desafios · www.foundersnetwork.com

▶ **business owners' idea café**

Fórum interativo para jovens sobre ideias de negócios e estratégias para start-ups · www.businessownersideacafe.com

▶ **semana do empreendedorismo global**

Evento anual para comemorar e promover o empreendedorismo entre jovens do mundo todo · www.genglobal.org/gew

▶ **peer**

Aplicativo que possibilita procurar profissionais e conversar com eles ao vivo por vídeo · www.peer2.me

▶ **startifi**

Rede social para empreendedores e investidores · www.startifi.com

▶ **women 2.0**

Site de informações e networking que ajuda mulheres a lançar empreendimentos de tecnologia · www.women2.com

Capacitação e ferramentas

▶ **instituto de fundadores**

Cursos de capacitação e tarefas de construção de negócios semanais para empreendedores iniciantes · <http://fi.co>

▶ **junior achievement mundial**

Organização dedicada a formar alunos em empreendedorismo e finanças · www.jaworldwide.org

▶ **laboratoria**

Empreendimento social que capacita mulheres para se tornarem web designers e as conecta a potenciais empregadores · www.laboratoria.la

▶ **strategyzer**

Serviço multilíngue que ajuda empreendedores a criar sua proposição de valor e desenvolver um modelo de negócios · www.strategyzer.com

▶ **viztoolz**

Ferramentas de pensamento visual autoguiadas para projetar, testar e construir qualquer tipo de negócio · www.griffinworx.org/viztoolz

▶ **udacity**

Cursos gratuitos de vídeo sobre empreendedorismo · www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

▶ **iniciativa jovens líderes africanos**

Programa do governo dos EUA que oferece oportunidades de capacitação e networking a empreendedores, profissionais e líderes da sociedade civil da África · www.yali.state.gov

Só para empreendedoras

▶ **astia**

Programa de investimento para empreendimentos de alto crescimento de empreendedoras · www.astia.org

▶ **beadforlife**

Uma artesã a compradores e oferece um programa gratuito de seis meses chamado Street Smarts Business School · www.beadforlife.org

▶ **ewomenNetwork**

Site de networking para mulheres empreendedoras · www.ewomennetwork.com

▶ **10 mil mulheres do goldman sachs**

Programa para empreendedoras que oferece formação em administração e gestão, mentoria e acesso a capital · www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

▶ **laboratoria**

Empreendimento social que capacita mulheres para se tornarem web designers e as conecta a potenciais empregadores · www.laboratoria.la

▶ **rising international**

Serviço que ajuda a vender artesanato feito por mulheres em nações em desenvolvimento por meio de festas em residências americanas · www.risinginternational.org

▶ **soko**

Serviço que conecta artesãs no mundo em desenvolvimento com compradores por meio de redes de dispositivos móveis · www.shopsoko.com

▶ **women 2.0**

Site de informações e networking que ajuda mulheres a lançar empreendimentos de tecnologia · www.women2.com



“Sempre dê duro em algo inquietantemente empolgante!”

Larry Page

**SERGEY BRIN
E LARRY PAGE**

começaram o Google em uma garagem perto da Universidade de Stanford, na Califórnia, em 1998
Venice, Califórnia



➔ Bureau de
Programas de
Informações
Internacionais

Departamento
de Estado
dos Estados
Unidos



COORDENADOR EM EXERCÍCIO DO IIP : Jonathan Henick
VICE-COORDENADORA DO IIP, PRODUTOS : Nicole Chulick
DIRETOR, ESCRITÓRIO DE CONTEÚDO EDITORIAL : Michael Jay Friedman
EDITORES-GERENTES : Andrzej Zwanecki, Mary T. Chunko
REDATORA : Deirdre Sartorelli
DIRETORA DE ARTE | RESPONSÁVEL PELO PROJETO GRÁFICO : Diane Woolverton
PROJETO GRÁFICO : Julia Maruszewski, Sara Wilkinson

CRÉDITO DAS FOTOS

Capa: ©Shutterstock

Contracapa: ©Shutterstock

Segunda capa: cortesia Deirdre Sartorelli.

Página 2: ©Picture Alliance/Photoshot

Capítulo 1

Página 4: Per-Anders Pettersson/Getty Images.

Página 7: ©Shutterstock.

Página 11: ©Shutterstock

Página 15: Jeff Wojtaszek Photography.

Página 17: ©AP Images para Microsoft.

Capítulo 2

Página 18: cortesia Solé Bicycles.

Página 21, em cima: Bloomberg/Getty Images; embaixo: Bloomberg/Getty Images.

Página 27: cortesia DfVatUSAID/flickr.

Página 28: Richard Lautens/Getty Images.

Página 30: cortesia Westrock Coffee.

Página 32, em cima: Bloomberg/Getty Images; embaixo: cortesia Randolph Belle/RBA Creative.

Capítulo 3

Página 34: Bloomberg/Getty Images.

Página 37: ©AP Images.

Página 41, em cima: Mint/Getty Images; embaixo: Kwaku Alston/Getty Images.

Página 43: ©AP Images.

Página 45, em cima: cortesia Bowei Gai; embaixo: ©AP Images.

Capítulo 4

Página 46: Paulo Fridman/Getty Images.

Página 49, em cima: ©AP Images; embaixo: ©AP Images.

Página 55, em cima: Felicity McCabe/Getty Images; embaixo: Romeo Gacad/Getty Images.

Capítulo 5

Página 56: ©AP Images.

Página 61, em cima: Bloomberg/Getty Images; embaixo: cortesia David McKelvey/flickr.

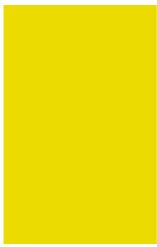
Capítulo 6

Página 64: Behrouz Mehri/Getty Images.

Página 66: Jonathan Torgovnik/Getty Images.

Página 69, em cima: Thierry Falise/Getty Images; embaixo: Barry Austin/Getty Images.

Página 73: Bloomberg/Getty Images



Start-up Inteligente

Um guia para empreendedores

EMPREENDEORISMO

